

**Internacionalização da Projecto.Detalhe na Ásia**

**Tese de Mestrado em**  
**Estratégia de Internacionalização e Investimento**

Autor - Joaquim Guilherme Neto Filipe

Orientador - Professor Doutor Luis Sequeira

*Business & Economics School,*

Instituto Superior de Gestão

27 de Junho de 2014

Aos meus Colegas do ISG

Ao Professor Rui Carvalho, companheiro de outros mares, que me desafiou

Ao Professor Luís Sequeira, que entre viagens, fez o favor de estar sempre disponível

À Rosália, Mafalda e Beatriz

Conteúdo	Página
Nota Biográfica.....	v
1. Resumo.....	1
2. ABSTRACT.....	2
3. Introdução.....	3
4. Metodologia .....	8
4.1 Objeto da Investigação.....	8
4.2 Modelo de Investigação.....	9
4.3 Questões da Investigação.....	12
5. Internacionalizar uma Empresa.....	14
5.1. Estratégia de internacionalização .....	22
5.2. Motivação para a internacionalização .....	24
5.3. Parcerias.....	27
5.4. Parcerias Público Privadas .....	30
6. Teorias económicas subjacentes a um processo de internacionalização.....	32
6.1. Teoria dos Custos de Transação .....	32
6.2. Teoria da Dependência de Recursos.....	36
6.3. Teoria das Redes.....	38
6.4. Diamante de Porter .....	40
6.5. Cinco forças de Porter .....	42
6.6. Estratégias Genéricas.....	43
6.7. Teoria baseada nos Recursos .....	43
6.8. Modelo CAGE ou Ferramenta das Distâncias.....	44
6.9. Matriz de Ansoff.....	46
6.10. Modelo BCG .....	46
6.11 Análise SWOT.....	47
7. Os Descobrimentos Portugueses .....	48
7.1. Lições a retirar dos Descobrimentos .....	51
7.2. Matriz das Descobertas.....	54
8. Projecto.Detalhe na Ásia (Estudo de Caso) .....	57
8.1. O que é a Projecto.Detalhe .....	57
8.2. Processo Produtivo .....	60
8.3. Porquê a Ásia.....	62
8.4. Relevância prática dos modelos e teorias económicas na elaboração do projeto de internacionalização da Projecto.Detalhe na Ásia .....	70
8.5. Breve nota sobre Macau e Timor Leste em relação à Projecto.Detalhe.....	73
8.6. Plano estratégico da Projecto.Detalhe .....	74

8.7. Análise do posicionamento estratégico da Projecto.Detalhe no processo de internacionalização na Ásia .....	76
9. Conclusões .....	81
9.1. Limitações da Investigação .....	85
10. Bibliografia.....	86

## Lista de Figuras

## Página

Figura 1 - Questões da Investigação .....	9
Figura 2 - Método do Estudo de Casos.....	12
Figura 3 - Modos de Entrada .....	19
Figura 4 - Tipologia de modos de entrada .....	20
Figura 5 - Benefícios, Custos e Riscos do IDE .....	21
Figura 6 - Adequação vs Integração .....	21
Figura 7 - Modelo de Internacionalização .....	24
Figura 8 - Alavancas para a Internacionalização .....	26
Figura 9 - Diamante de Porter .....	40
Figura 10 - Cinco Forças de Porter.....	42
Figura 11 - Alvo estratégico vs. Vantagem estratégica .....	43
Figura 12 - Modelo CAGE .....	45
Figura 13 - Matriz de Ansoff.....	46
Figura 14 - Matriz BCG .....	46
Figura 15 - Processo Comercial .....	60
Figura 16 - Processo de Engenharia e Processo de Construção .....	61
Figura 17 - Evolução Económica Mundial.....	63
Figura 18 - Mapa da produção industrial mundial .....	64
Figura 19 - Rede de Parcerias da Empresa .....	75
Figura 20 - Organograma empresarial.....	76
Figura 21 - Ameaça vs Oportunidade.....	79

## Lista de Tabelas

## Página

Quadro 1 - Resumo dos indicadores de acesso a infraestruturas no Sul e Sudeste Asiáticos, 2005 .....	63
Quadro 2- Taxa de crescimento do PIB no Sul da Ásia: 2002-2008.....	64
Quadro 3 - Estimativa das necessidades de investimento anual em infraestruturas - Ásia, 2007-2011 .....	65
Quadro 4 - Investimento em projetos por região (milhões de USD).....	65
Quadro 5 – Projetos por setores primários, 1990-2005 .....	66
Quadro 6 - Top 10 de países por projetos, 1990-2005 .....	66
Quadro 7 - Projetos do setor primário no sul da Ásia (milhões de USD) .....	67
Quadro 8 - Total de projetos por setor primário, sul da Ásia (milhões de USD) .....	68
Quadro 9 - Ranking Países .....	69
Quadro 10 - Índice de Liberdade Económica .....	70
Quadro 11 - Prestação de serviços previsional (valores em euros) .....	74
Quadro 12 - Demonstrações Financeiras Previsionais .....	75
Quadro 13 - Matriz AVL.....	77
Quadro 14 – Risco Político País .....	79

## Lista de Abreviaturas

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

SME – Small Medium Enterprise

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

FDI – Foreign Direct Investment

B2B – Business to Business ( Empresa a Empresa )

PPIAF - Public-Private Infrastructure Advisory Facility , Banco Mundial

## Nota Biográfica

Joaquim Neto Filipe, nasceu em 1961 e licenciou-se em Engenharia de Sistemas Electrónicos e Marítimos, pela Escola Náutica Infante D. Henrique (ENIDH).

Efetuiu especializações técnicas na Holanda, Alemanha e Reino Unido, onde obtém o *Diploma in Management Studies*, pelo *European College of Business and Management* , e o MBA em Gestão Internacional, pela *University of East London*.

Na Universidade Católica Portuguesa, fez Pós-graduações em Gestão e Estratégia.

Profissionalmente, iniciou atividade como Oficial de Comunicações, a bordo de navio Nacional Monchique, da extinta CNN.

Mais tarde, como engenheiro estagiário na Refinaria de Lisboa, desenvolveu os conhecimentos adquiridos no Mar, passando a Diretor de Engenharia Industrial, e mais tarde a Administrador, acumulando desafios e experiências também nas áreas do Ambiente, Qualidade e Segurança.

Desde 2000 dedica-se à empresa de engenharia e gestão de projetos Projecto. Detalhe, presente em 20 Países, em 4 continentes, da qual é fundador e atualmente Presidente Executivo.

Aprendeu na Academia Militar o que é espírito de missão, e com o Sporting o que é não desistir.

É casado e pai de duas filhas.

## 1. Resumo

A presente dissertação, pretende aportar uma pequena contribuição ao estudo e conhecimento sobre a temática da internacionalização das empresas.

Trata-se de um Estudo de Caso, onde serão abordadas as Teorias de referência, selecionado o caso da Projecto. Detalhe, formuladas as questões a investigar, recolhidos documentos, consultados arquivos e realizadas observações e pesquisas diretas e dirigidas, analisados os resultados, respondidas as questões de investigação e por fim, apresentação as conclusões da Dissertação.

Esta dissertação é constituída por cinco partes, sendo a primeira, a Introdução, Metodologia, Objecto, Modelo e Questões da Investigação.

A segunda parte debruça-se sobre a Internacionalização de uma empresa, e as Parcerias. A terceira parte estuda as principais Teorias económicas em que se pode apoiar um processo de internacionalização.

A quarta parte, estuda os Descobrimentos portugueses, as lições que se podem retirar para as empresas e aquilo que veio a chamar-se a matriz das Descobertas.

A quinta parte é objectivamente o Estudo do Caso, onde se caracteriza a empresa e aponta as pistas para as questões da investigação, a que se procurará dar resposta mais tarde. As conclusões e as limitações da investigação, encerram a dissertação.

O desafio desta dissertação está no cruzamento do passado que os descobridores aportaram, com o seu exemplo de audácia e conquista, as suas motivações, com a realidade das empresas, enquadradas pelos estudos económicos mais recentes e relevantes, e extrapolar daí ensinamentos para a melhor gestão estratégica das empresas atuais, num cenário de globalização.

**Palavras Chave** – Internacionalização, Descobrimentos Portugueses, Parcerias

## 2. ABSTRACT

This document intends to add a minor contribution to the knowledge about SME internationalization.

It is a case study, where reference economical theories are used, to discuss the formulated investigation questions of SME Projecto. Detalhe internationalization process.

General and company data are collected and respective results analyzed, tending to identify the answers to the investigating questions.

This document is splitted into five chapters, being the first one the introduction, including methodology, model, object and investigations questions.

Second chapter is focused on internationalization and partnership.

Third chapter discusses economical theories that can support an internationalization process.

Chapter four, is about Portuguese discoveries, and the courage and spirit of conquest and the lessons nowadays enterprises can learn from it.

Fifth Chapter is the case study itself, where answers to research questions, are tentatively pointed out.

Conclusions and investigation limitations, ends the document, which involves a main challenge through it: the crossing of XV and XVI centuries Portuguese discoveries, with the modern economical theories of companies internationalization, aiming to appoint leads for better enterprise strategies on a nowadays globalization scenario.

**Keywords** - Internationalization, Portuguese Discoveries, Partnership

*«Aqueles que não conseguem lembrar-se do*

*passado, estão condenados a repeti-lo»*

**George Santayana**

### **3. Introdução**

A temática da internacionalização de empresas encontra-se hoje na dianteira da atualidade, especialmente quando os ciclos económicos depressivos que inundaram a Europa nos anos mais recentes criaram e criam dificuldades substantivas ao crescimento e desenvolvimento económico e social de um país como Portugal, afetando, por isso, o próprio desempenho e competitividade das empresas nacionais.

Como e em que medida poderá uma PME portuguesa como a Projecto. Detalhe contornar com sucesso os constrangimentos económicos atuais, face a um mundo definitivamente globalizado? Esta é a questão do quotidiano.

Portugal foi grande sempre que se virou para o mundo. Ao invés, quando quis apenas ser europeu, perdeu importância na Europa e no mundo. Basta olhar para os últimos 40 anos.

Com a adesão de Portugal à CEE, em 1986, verificou-se uma melhoria muito significativa da qualidade de vida dos portugueses.

Instituições europeias, governo, banca, empresas e particulares uniram-se para desenvolver abundantemente as infraestruturas de que o país tanto precisava.

Tratou-se de significativos investimentos em bens não transacionáveis, tendo o Continente e a Madeira sido ligado por autoestradas, constituindo infraestruturas modernas e abundantes, mesmo quando comparado com países mais ricos da União Europeia.

No entanto, outros investimentos igualmente importantes ficaram aquém das necessidades. É o caso da ferrovia, onde se mantiveram os principais portos nacionais sem ligação às mais importantes zonas de aglomeração do país, ou aos eixos ibéricos de ligação com o resto da Europa.

Hoje, um porto de importância geoestratégica como o de Sines continua isolado, quer do aeroporto de Beja, quer da ligação ferroviária a Madrid, condicionando



significativamente o seu *hinterland*, enquanto o *hinterland* do porto de Lisboa chega até essa cidade.

Sabe-se que a economia portuguesa se caracteriza historicamente por um sector manufatureiro dominado por pequenas empresas, quase artesanais, que vendem os seus produtos maioritariamente na vizinhança geográfica do estabelecimento produtivo.

O desenvolvimento da rede de transportes incentivou um processo de concentração industrial, no qual as empresas beneficiaram de economias de escala, usando de forma mais intensiva a maquinaria e adquirindo capacidade de exportar os seus produtos, por vezes para longas distâncias.

Apesar destas condições, e porque o investimento em bens transacionáveis não aconteceu, ou pelo menos em escala suficiente, este processo de desenvolvimento industrial não atingiu os níveis desejáveis, tendo o crescimento do produto *per capita* a preços constantes entre 2000 e 2012 sido modesto, com uma taxa média de crescimento anual de apenas 2%, com previsões de estagnação e mesmo decréscimo nos anos seguintes ( Banco de Portugal )

A inexistência de bens transacionáveis manteve as infraestruturas em que se haviam investido recursos que o país não tinha, contribuindo, deste modo, para os desequilíbrios económicos que a economia portuguesa tem hoje de enfrentar, a saber:

- i. O défice público, porque o tráfego, sendo insuficiente não gerou portagens suficientemente para que os custos de construção assumidos pelo Estado fossem cobertos;
- ii. O défice comercial externo, porque a importação de bens de capital, associada à construção das rodovias, não foi devidamente compensada pelo surgimento de fábricas com capacidade exportadora suficiente.

Este insucesso assentou num programa de construção de autoestradas demasiado ambicioso e acarretou custos financeiros excessivos para o consumidor.

A liberalização do comércio internacional, com a admissão da China na Organização Mundial de Comércio (OMC), e o fim do Acordo Multifibras no setor têxtil, acompanhada pelo alargamento da UE a países com custos de produção mais baixos, exerceu pressão no sentido da baixa dos salários industriais em Portugal.

A procura doméstica de bens de consumo manteve-se estagnada durante o mesmo período, desincentivando a concentração industrial e o aproveitamento de economias de escala.

Em relação a este aspeto, como o mercado interno atual não é nacional mas comunitário, a estratégia política está centralizada nas instituições europeias, baseada em processos e acordos de cooperação e comércio com países terceiros concretizados ou autorizados pelas mesmas, independentemente de satisfazer as necessidades concretas e reais de países periféricos como Portugal, ou mesmo a região onde se insere.

Tem faltado, ainda, no nosso país uma coordenação adequada e transversal entre os investimentos nos vários sectores industriais.

Indo um pouco mais longe, considera-se que tem faltado um verdadeiro *desígnio* para Portugal, sobre o qual se possa planear, a longo prazo, um *cluster* estruturado de atividades identitárias que represente para Portugal vantagens comparativas e competitivas nas quais os diferentes atores se revejam, sejam eles organizações nacionais, sectoriais, corporativas ou individuais.

Considera-se que Portugal apresenta vantagens competitivas concretas sobre países em relação aos quais uma análise teórica ou superficial poderia descurar. Refere-se a capacidade genética que o povo português revela de se relacionar com outros povos, com respeito, sentimento de igualdade e de parceria, características que os nacionais de potências económicas como a Alemanha, França, Inglaterra ou mesmo Itália, dispendo da mesma tecnologia , tradicionalmente carecem.

A capacidade de fazer pontes, especialmente ao nível do relacionamento interpessoal, o reconhecimento da existência de capacidade técnica, bem como o facto paradoxal de não ser uma potência, fazem de Portugal um parceiro respeitado e privilegiado para acrescentar valor nos países onde está presente.

A economia do desenvolvimento ensina que o arranque de um processo de industrialização não é possível apenas num sector ou no seio de um pequeno número de indústrias isoladas, devendo ocorrer numa gama extensa de sectores produtivos.

A razão de ser deste facto encontra-se na circunstância dos diferentes sectores produtivos serem incontornavelmente complementares entre si, formando sinergias óbvias.

Neste ponto em particular, a melhor e maior aprendizagem que podemos adquirir encontra-se na história, nomeadamente, na primeira vaga de internacionalização alguma vez operada em Portugal: os Descobrimentos.

Todo o processo das Descobertas constitui a materialização deste posicionamento. Nele podem-se encontrar muitas lições. A ele se reserva um momento concreto neste trabalho.

Considera-se o Mar o verdadeiro desígnio que falta a Portugal.

Atualmente assiste-se à transformação do Atlântico Sul num nexos de bacias energéticas de importância mundial, quer na margem latino americana, quer na margem africana, estendendo-se à costa africana do Índico.

Por sua vez, a maior autonomia energética dos EUA, após a revolução do *shale gas* e do *tight oil*, vai libertar uma parte substancial dessa nova capacidade de produção de petróleo e gás natural para o abastecimento da Europa Ocidental, constituindo uma alternativa aos fluxos atuais vindos do leste euroasiático.

Enquanto isso, as grandes descobertas no Mediterrâneo Oriental, em Israel, Chipre e, provavelmente, Grécia, irão modificar, por completo, a geografia do circuito clássico de abastecimento.

O dinamismo exportador das economias asiáticas em direção às economias da Europa e dos EUA e Canadá tem gerado os mais importantes fluxos de transporte de mercadorias a nível global e obrigado à reestruturação das redes de portos e terminais dos operadores de transporte marítimo de carga contentorizada.

O alargamento das plataformas continentais, ocorrendo num ambiente de busca de novas fontes de matérias-primas, valoriza, por sua vez, os países com configuração arquipelágica.

Sendo esse, precisamente, o caso de Portugal, o seu posicionamento no enquadramento energético não deve circunscrever-se unicamente à Europa.

Considera-se existir aqui uma janela de oportunidades para empresas de engenharia como a empresa que será analisada, nomeadamente, na região asiática, foco de estudo no presente trabalho.

Nos países que compõem a mencionada região, as oportunidades de engenharia são imensas, considerando-se, genericamente, que a engenharia associada a um determinado projeto, em todas as suas componentes e variáveis, possa valer cerca de 10% do valor total do empreendimento.

O mercado asiático de engenharia, considerando a previsibilidade de investimento constante nos próximos anos, poderá valer cerca de 300 mil milhões de dólares.

Ao longo deste trabalho, serão abordadas as principais questões relacionadas com o fenómeno da internacionalização de empresas, as diferentes teorias sobre estratégia empresarial, passando por uma análise histórica dos ensinamentos retirados do Descobrimentos portugueses, no sentido de nos podermos centrar, posteriormente, no caso concreto do processo de internacionalização na Ásia da empresa que será estudada.

#### **4. Metodologia**

Para a realização desta dissertação, serão estudadas as mais recentes correntes de investigação na área, destacando-se a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria das Redes e a Teoria da Dependência de Recursos.

A pesquisa ocorreu em bases de dados nacionais e internacionais, destacando-se Google Académico, Emerald, Mendeliev e Docear.

A análise do mercado nacional e internacional, foi efectuada com base no acervo documental existente na empresa que será estudada, Projecto. Detalhe, complementada com entrevistas, artigos de opinião e pareceres diferenciados.

Os Descobrimentos portugueses, para além do *background* do autor, que é Oficial da Marinha Mercante de formação base, foram pesquisados em diversa literatura nacional e internacional, procurando-se o cruzamento de informação, de modo a mitigar o efeito nacionalista e em consequência, a análise subjetiva do tema.

A análise estratégica, foi executada com base da teoria do diamante de Porter, na ferramenta das distâncias no modelo CAGE, nas cinco forças de Porter, nas estratégias genéricas, na teoria baseada nos recursos, na análise SWOT e na Matriz BCG.

##### **4.1 Objeto da Investigação**

Esta dissertação será baseada no estudo do caso do processo de internacionalização da Projecto. Detalhe para a Ásia.

A empresa objeto desta investigação nasceu no século passado, em Março de 2000.

Trata-se de uma empresa de engenharia e gestão de projetos industriais, que domina a cadeia de valor dos produtos, e que agrega competências e valor, entregando um serviço completo ao cliente final.

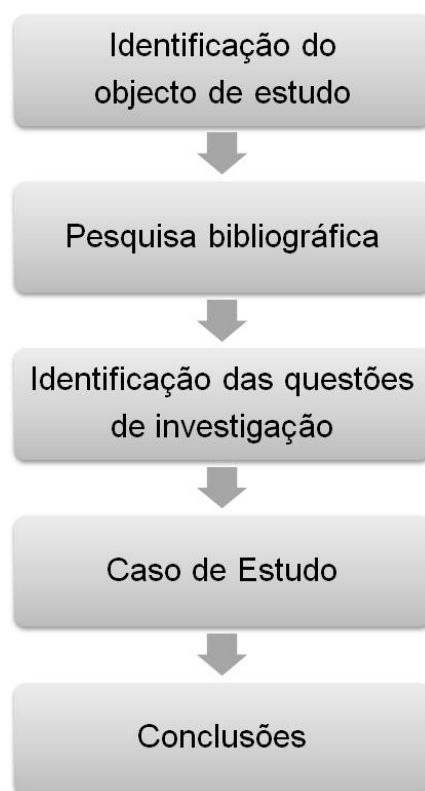
## 4.2 Modelo de Investigação

Após a definição do tema objecto da investigação, efectuou-se o levantamento cuidadoso das principais referências teóricas, que permitem orientação e apoio para a elaboração do modelo de desenvolvimento da dissertação. As referências identificadas e em que assentará o desenvolvimento da investigação são:

- i) Teoria dos Custos de Transação
- ii) Teoria das Redes
- iii) Teoria da Dependência dos Recursos

Serão igualmente estudados modelos de análise estratégica, que enquadrarão o caso de estudo.

Após a revisão da literatura seleccionada efectuou-se o enquadramento do problema e foi desenhado o modelo de investigação através da definição das questões de investigação.



**Figura 1 - Questões da Investigação**

Fonte: Sequeira, L. ( 2007)

Para Grawitz (1979: p.379) a investigação nas ciências sociais segue as “etapas clássicas”: observação, formulação da hipótese, experimentação.

Contudo, e por o tema estudar ser subjetivo, implica desde logo que, ao contrário das ciências naturais, não haja instrumentos de observação e medida absolutamente objectivos.

Dooley (1995), considera que a investigação nas Ciências Sociais procura explicar os acontecimentos sociais através do modelo ->explicação ->observação->teste das diversas teorias baseadas nos dados subjetivos alcançados no processo de investigação.

Segundo Blalock e Blalock (1982) a definição da metodologia e a escolha dos métodos nela utilizados, são fundamentais para a compreensão adequada de qualquer Tese ou produção científica.

O objectivo da Investigação é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Estes métodos mesmo que sem respostas objectivas, são ainda assim os que oferecem resultados satisfatórios ou de total êxito (Selltiz *et al*, 1965, citados em Marconi e Lakatos, 1988).

Reforçando a questão da subjectividade da análise, Bravo (1975) refere que a investigação científica, ainda que não exclua a intuição, necessita uma planificação cuidada e da determinação dos métodos e técnicas mais adequadas para obter a informação que se necessita recolher.

Quivy e Campenhoudt (1992) sublinham que, fundamentalmente, o problema do conhecimento põe-se da mesma maneira para os fenómenos sociais e para os fenómenos naturais: em ambos os casos há hipóteses teóricas que devem ser confrontadas com dados de observação ou de experimentação.

Os mesmos autores referem ainda que um procedimento é uma forma de progredir em direcção a um objectivo.

Expor o procedimento consiste, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação, sendo os métodos as formalizações particulares do procedimento.

A especificidade da investigação aconselha uma abordagem qualitativa inicial, nomeadamente, pelo facto de ser importante entender em profundidade os processos específicos (Lee, 1999; Matthyssens e Vandenbempt, 2003).

A análise de estudos de casos enquadra-se nesta estratégia dado que se trata de uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são evidentes (Yin, 1994).

O estudos de casos foi definido por Easton (1992), como sendo o estudo intensivo, descrição e análise de um indivíduo, grupo ou organização a partir do qual podem ser generalizados conceitos ou testada a teoria.

É o modelo que será utilizado nesta dissertação, em que se caracteriza a empresa que servirá de modelo ao estudo, que se identificam as principais teorias em que o estudo se apoiará para responder e concluir sobre as questões a que a presente investigação procura responder.

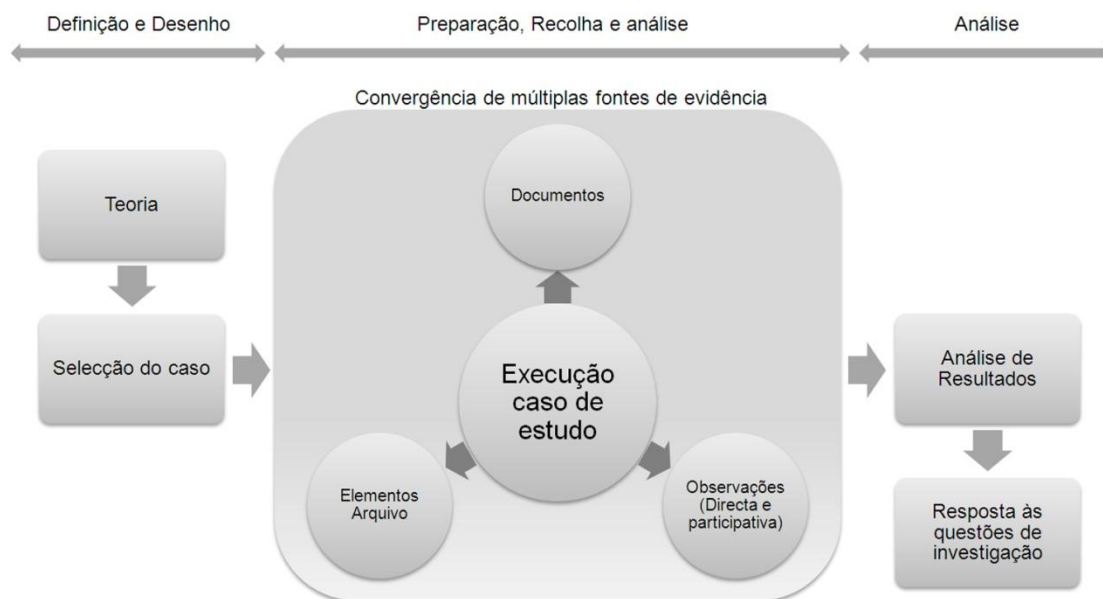
O estudo de casos é utilizado com frequência nas investigações académicas de marketing e gestão (Gummesson, 1991; Woodside e Wilson, 2003) em áreas em que existe menos experiência para servir como guia, permitindo um conhecimento de zonas de funcionamento organizacional difíceis de alcançar por outra via (Bryman, 1989), constituindo um poderoso método para ganhar conhecimento e sugerir hipóteses para estudo subsequente (Ghauri, 1995).

É ainda um modelo de aproximação da teoria à realidade, ligando qualquer processo de investigação, à pratica empresarial, avaliando-se com mais facilidade os resultados obtidos.



No estudo de casos, o campo de investigação é real, aberto e não controlado (Lessard-Hébert *et al*, 1994), procurando descrever fenómenos do mundo real.

A utilização de estudo de casos justifica-se ainda, quando se pretende analisar condições contextuais e quando estas são pertinentes para o fenómeno em estudo (Yin, 1994; Woodside e Wilson, 2003).



**Figura 2 - Método do Estudo de Casos**

Fonte: Yin (1994: 49 / 93) (adaptado)

### 4.3 Questões da Investigação

Em função do anteriormente exposto, destacam-se as questões de Investigação a que este documento procurará dar resposta, a saber:

- i) Em que circunstâncias uma empresa deve considerar avançar para um processo de internacionalização? O risco associado a um processo desta natureza, é compensado com o aproveitamento de oportunidades existentes ?
- ii) Qual o melhor modelo de operacionalizar uma estratégia de internacionalização? Simplesmente exportar ou estabelecer uma empresa de direito local, onde a

integração total, equilibra a perda do controlo acionista? A internacionalização deve ser encarada como uma estratégia ou como uma inevitabilidade?

- iii) O que leva uma determinada empresa a optar por um mercado, região ou País para se internacionalizar? Apenas critérios de IDE ou a proximidade administrativa, cultural e histórica, serão determinantes?

## 5. Internacionalizar uma Empresa

*«Nenhuns mareantes nem mercadores (...)  
se trabalham de navegar, senão para  
onde conhecidamente esperam proveito.»*

**in Crónicas da Guiné,  
Gomes Eanes de Azurara**

Internacionalizar quando, o quê, onde, como e porquê são, de uma forma simplificada, as questões que pretendemos responder na presente dissertação. Para tal, recorreremos aos mais recentes estudos académicos sobre a matéria.

Qualquer processo de internacionalização tem objetivamente associado o risco, independentemente do sector de atividade, do modelo assumido no processo e do mercado onde o investimento é realizado.

A entrada em mercados emergentes ou maduros exige disponibilidade de recursos, sejam eles técnicos, humanos ou financeiros.

A entrada em novos mercados exige, geralmente, um investimento elevado e, consequentemente, uma maior exposição ao mencionado risco.

A entrada de uma empresa nos mercados emergentes apresenta enormes desafios, exigindo que as mesmas desenvolvam estratégias apropriadas no sentido da obtenção de sucesso [Gama, 2011].

Torna-se, assim, fundamental delinear estratégias consistentes de internacionalização, de forma a mitigar falhas no processo, que, de outra forma, poderão vir a comprometer o futuro da própria empresa [Gama, 2011]. Estas devem considerar proactivamente o risco de avançar para mercados desconhecidos, processo que poderá aniquilar a própria empresa no mercado de destino, assim como no mercado de origem.

O processo de internacionalização somente deverá ser equacionado por uma empresa quando estejam reunidas um conjunto determinado de condições, a saber:

- i. Vontade e ambição;
- ii. Deter um produto ou serviço de reconhecida aceitação no mercado internacional;
- iii. Deter recursos humanos, técnicos e financeiros;
- iv. Conhecer o mercado de destino, as suas necessidades e os atores locais.

Dos diversos modelos possíveis destacam-se, tradicionalmente,

- i. Exportação simples,
- ii. *Franchising*,
- iii. *Joint ventures*,
- iv. Consórcios,
- v. Agenciamento
- vi. Parcerias

No entanto, considera-se serem estas últimas (consórcio, agenciamento, parcerias) as que melhor conduzem ao sucesso de uma presença internacional, pela mitigação do risco e pela melhor exploração das oportunidades, situando-se na escolha do próprio modelo a âncora do êxito de qualquer processo de internacionalização.

Alguns fatores são decisivos no delinear da estratégia, sendo a consideração dos mesmos essenciais, quer para as empresas, quer para os próprios países que abrem portas ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE). A saber:

- i. Normal funcionamento do mercado;
- ii. Estabilidade macroeconómica;
- iii. Estabilidade do sistema fiscal e constituição de atrativos, como o estabelecimento de isenções, nomeadamente, a isenção de dupla tributação;
- iv. Eficaz funcionamento da justiça;
- v. Segurança física de pessoas e bens;
- vi. O fator idioma;

- vii. Existência de boas infra estruturas, como vias rodoviárias e/ou ferroviárias, portos, aeroportos, energia elétrica, saneamento, telecomunicações, redes de cuidados de saúde;
- viii. Existência de mão-de-obra qualificada com um custo e nível de produtividade atrativos.

À parte das condições supra indicadas, tem de ser evidenciado o crescimento económico como o principal foco de atração de investimento estrangeiro num determinado país. Nenhuma empresa equaciona qualquer processo de internacionalização se não perspetivar a melhoria dos seus rendimentos.

Por outro lado, também a proximidade geográfica do mercado de destino, assim como a proximidade de matéria-prima para a produção dos bens ou serviços que virão a ser produzidos, poderão constituir fatores determinantes da decisão de investimento.

Considera-se que o estabelecimento de parcerias entre as organizações e/ou os países são essenciais. É fundamental a existência de uma relação de confiança. Aqui, o fator idioma assume uma relevância evidente.

Nas últimas três décadas, verificaram-se tremendas mudanças na economia internacional.

Os avanços tecnológicos e as mudanças organizacionais nas empresas cruzaram-se com programas de liberalização económica, facilitando, deste modo, uma crescente tendência para a transnacionalização da produção e das finanças [Reed e Reed, 2009].

Também as multinacionais, responsáveis por cerca de dois terços do comércio mundial, na sua busca permanente da otimização, procuraram instalar os seus negócios em regiões ou países que lhes oferecessem condições privilegiadas, como boa localização geográfica, boa rede de infraestruturas, capital humano, estabilidade política, impostos baixos, assim como um quadro legal claro e estável.

Em troca, geraram emprego, aportaram tecnologia, desenvolveram parcerias e permitiram aos países de destino acesso a fundos externos que, de outro modo, apenas estariam disponíveis através de empréstimos contratados com a banca.

David Vogel, professor no prestigiado Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), ficou conhecido como pai do conceito *Efeito Califórnia*, segundo o qual, ao investirem em zonas menos competitivas, as multinacionais aportam às mesmas as suas boas práticas de *governance* e regulação, promovendo o desenvolvimento do mercado interno e a melhoria do desempenho económico.

Um outro ponto essencial consiste na percepção e compreensão da cultura do país de destino. Trata-se de um dos fatores mais determinantes no sucesso de um processo de internacionalização.

Segundo Miguel Labrincha da Gama [Gama, 2011], citando Pheng e Leong, não existe uma única definição para expressar cultura.

Esta pode, contudo, ser definida como o conjunto de valores partilhados, normas específicas de cada região, grupos sociais ou empresas de negócios.

Uma espécie de *software* da mente.

Geert Hofstede [Hofstede, 1993], um dos mais destacados autores nesta área, considera *cultura nacional* como uma espécie de mecanismo de programação coletiva da mente que distingue um determinado grupo de pessoas, os quais, enquanto tal e por sua vez, constituem a nação que integram.

Efetivamente, a *cultura nacional* permite percepcionar um conjunto de valores e princípios fundamentais e caracterizadores de um determinado conjunto de pessoas, fornecendo dados importantíssimos para a interpretação do respetivo comportamento empresarial [Hosftede, 1993].

A internacionalização da economia tem obrigado a uma maior atenção sobre o fenómeno da cultura nacional, através do impacto que esta pode ter na existência e funcionamento das relações de troca [LaBahn e Harich, 1994].

Cultura pode igualmente ser considerada como um conjunto que inclui conhecimento, crenças, artes, princípios morais, costumes e capacidade de adquirir hábitos.

Pode ainda definir-se como um conjunto de normas comportamentais que um grupo, num determinado período e num determinado lugar, se comprometem a seguir e a respeitar [Pheng e Leong, 2000].

Considera-se que, na diversidade de uma rede internacional de negócios, um dos principais problemas do relacionamento internacional entre agentes de diferentes regiões do mundo poderá prender-se com a eventual incapacidade em entender os comportamentos dos colegas, parceiros ou clientes.

Por tal, uma empresa deve internacionalizar-se onde encontre mercados cuja cultura seja compatível com a sua.

Pode-se extrapolar o pensamento de Augusto Mateus,<sup>1</sup>segundo o qual, *valor* será aquilo que é vendido (entregue) sem ter sido comprado (produzido), considerando que a compreensão da cultura é fundamental para a prossecução do objetivo final de qualquer empresa, a criação de valor.

Retomando a problemática específica da internacionalização, num estudo efetuado pela KPMG, 2005, as 50 maiores empresas mundiais elegem como os cinco maiores desafios da indústria num processo de internacionalização, os seguintes:

- i. Recrutamento e manutenção de trabalhadores especializados;
- ii. Gestão do risco;
- iii. Inovação e evolução tecnológica;
- iv. A nova competitividade de mercado;
- v. Gestão de mercados internacionais.

Considera-se serem estes pressupostos não apenas igualmente válidos para as PME's como cruciais, atendendo à limitação de recursos, de escala e de experiência internacional que estas podem apresentar.

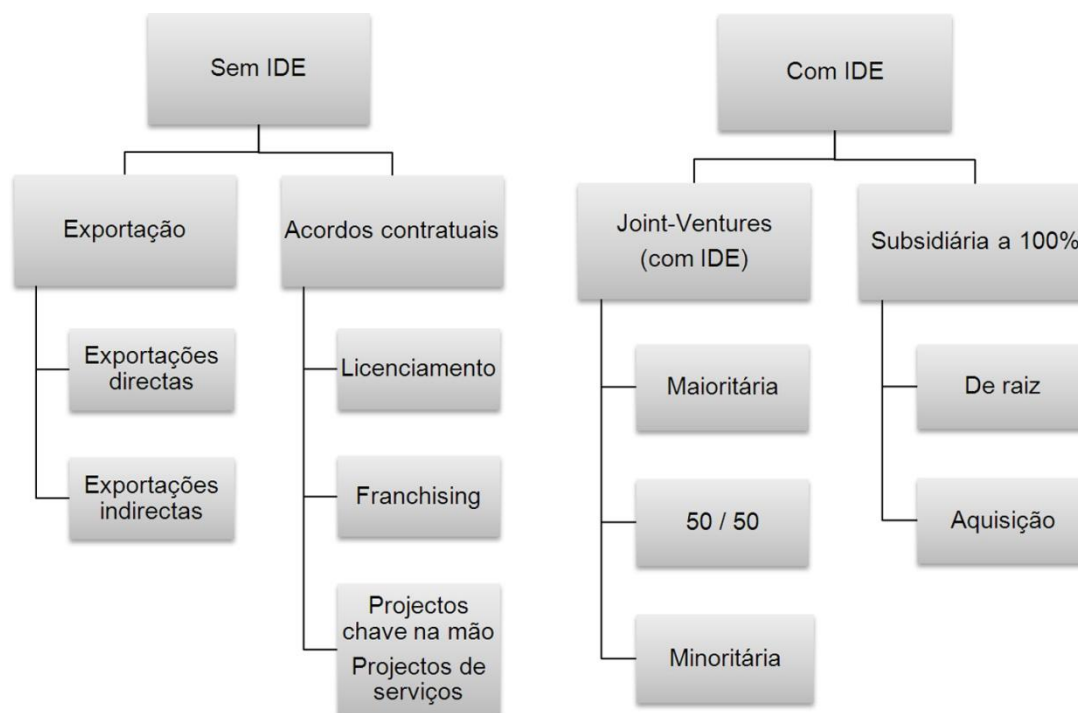
Admite-se poderem constituir as parcerias estratégicas, a resposta para a mitigação destes desafios.

Enquanto modos de entrada em países distintos do de origem, e configurando uma abordagem internacional do mercado, a entrada mais imediata consiste na exportação simples, excluindo-se aqui o IDE.

---

<sup>1</sup> In Conferência proferida no Banco Popular, 2013.

Considera-se a existência dos seguintes modos de entrada num mercado externo, consoante exista ou não IDE:

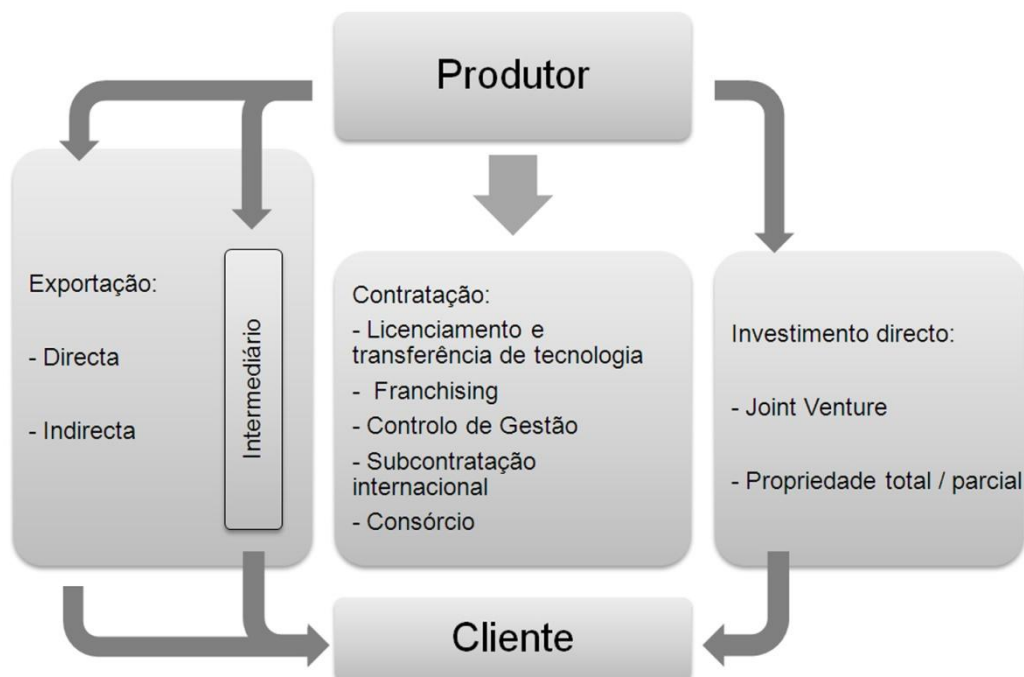


**Figura 3 - Modos de Entrada**

Fonte : Cardeal, 2014

Um envolvimento mais contratuallizado passará pelo licenciamento de operações e serviços; *franchising*, projetos chave-na-mão; e contratos de prestação de serviços, como contratos de gestão, por exemplo.





**Figura 4 - Tipologia de modos de entrada**

Fonte : Brito e Lorga, 1999

Tratando-se de IDE, conforme se verá à frente, as *joint ventures* e a constituição de subsidiárias constituirão os passos prévios ao estabelecimento de empresas de direito local, sejam detidas na totalidade pelo investidor, ou o controlo acionista repartido com o parceiro local.

Carlos Brito e Susana Lorga propõem que sejam consideradas as formas de entrada, classificadas estas em exportação, contratação e investimento directo, conforme está explícito na Figura 1 [Brito e Lorga, 1999].

Investimento Direto no Estrangeiro	Benefícios	Custos e Riscos
Joint-Venture	Acesso a capacidades do parceiro. Partilha de recursos. Partilha de investimento	Partilha de receitas com parceiros. Dificuldade de relacionamento com o parceiro. Criação de concorrente futuro.
Subsidiária	Tirar partido de todos os proveitos da operação	Investimentos mais elevados. Dificuldade de adaptação da gestão à realidade local. Dificuldade de adequação dos produtos à realidade local.

**Figura 5 - Benefícios, Custos e Riscos do IDE**

Fonte : Adaptado de Freire, 1997

Na Figura 3, encontra-se uma síntese da tipologia de custos e benefícios associados a dois modelos de IDE.

Após o estabelecimento da empresa, o seu processo de crescimento pode, então, ser equacionado.

Destaca-se o crescimento orgânico, as fusões e aquisições, bem como as alianças estratégicas.

		Nível de adequação local	
		Baixa	Alta
Nível de integração global	Alta	Global	Transaccional
	Baixa	Internacional	Multidoméstica

**Figura 6 - Adequação vs Integração**

Fonte : adaptado de Porter, 2004

Michael Porter classifica como transnacional uma parceria onde o máximo nível de integração global se cruza com a máxima adequação local [Porter, 2000].

### 5.1. Estratégia de internacionalização

A estratégia de internacionalização corresponde à forma como a empresa equaciona e encara as suas atividades fora do país de origem, tendo em conta as necessidades específicas dos clientes, as movimentações dos concorrentes e a realidade de cada país, onde está ou venha a estar presente [Cardeal, 2014].

O termo estratégia deriva do grego *strategos*, e significa *a Arte do General* [Hambrick, 2009]. Qual será a importância da *Arte do General* comparada com a importância do comandante de campo?

O general é responsável por múltiplas unidades, múltiplas frentes e múltiplas batalhas em simultâneo, sendo o seu desafio, e a sua maior valia, a orquestração e a abrangência. O conjunto. Globalidade significa ter uma estratégia para o conjunto, constituída pelo conjunto das partes.

Os *generais* dos negócios, sejam CEO de empresas, presidentes de divisões ou empreendedores, têm de ter uma estratégia central, integrada e conceptualmente orientada para o exterior, de como o negócio atingirá os objetivos, sendo este o principal pilar de qualquer modelo de internacionalização.

A internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tomando em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico [Freire, 1997].

Magretta (2002) define vantagem competitiva como a medida em que a cadeia de valor individual será melhor que a média do sector.

Carlos Viana e Joaquim Hortinha sugerem que as teorias explicativas da internacionalização devem ser agrupadas em quatro grandes tipos [Viana e Hortinha, 2002]:

- i. As que abordam os estádios de internacionalização evolutivos;

- ii. As que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização;
- iii. As que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks*
- iv. As que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas, com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

JáLorga (2003) propõe a segmentação destas teorias em teorias do comércio internacional

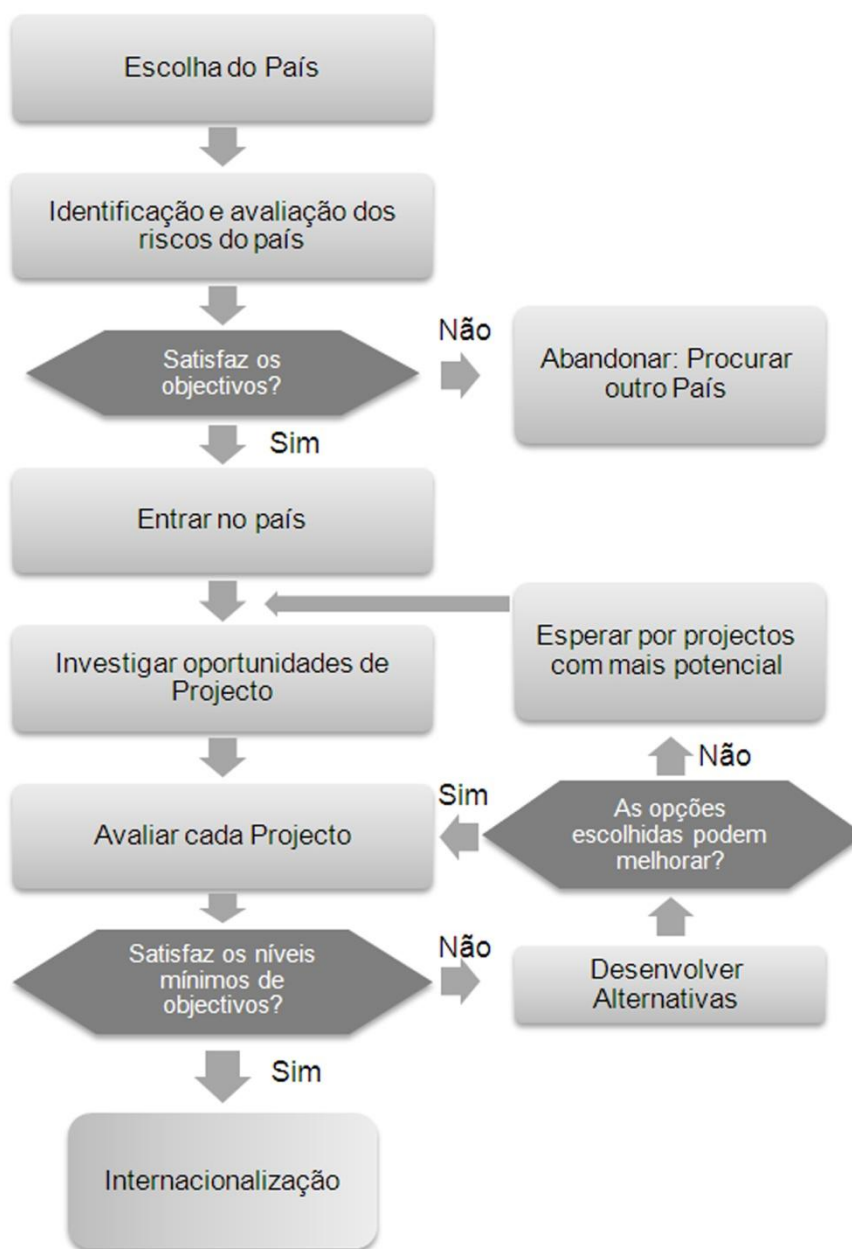
- i. Teorias do ciclo de vida do produto;
- ii. Teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas;
- iii. Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

O consórcio, enquanto modelo de parceria delimitada no tempo, constitui-se como um outro modo de internacionalização que pode possibilitar a instalação das empresas nos mercados internacionais, mitigando o risco e partilhando recursos a jusante.

De acordo com Silva(2009), este modo de entrada permite às empresas agruparem-se, num determinado período de tempo, com um objetivo específico de partilhar recursos, dividir riscos e dissolver facilmente a cooperação após a finalização do projeto.

Frequentemente, o consórcio funciona como modo de entrada em mercados estratégicos com o objetivo de desenvolver conhecimento local e procurar estabelecer parcerias a jusante no país de acolhimento [Strassmann, 1998], para depois poder passar a uma atuação autónoma, que poderá revestir outras formas no processo de internacionalização.

Contudo, Han e Dieckmann (2001) propõem um modelo de internacionalização baseado no diagrama de fluxo a seguir reproduzido, onde a decisão de estabelecer um vínculo duradouro num país se relaciona com a avaliação de risco e a satisfação de objetivos previamente estabelecidos.

**Figura 7 - Modelo de Internacionalização**

Fonte: Han e Diekmann, 2001

## 5.2. Motivação para a internacionalização

A consultora Deloitte identificou, em 2009, os principais desafios para o sucesso de um processo de internacionalização, a saber [Deloitte /ANEOP, 2009]:

- i. Competitividade e globalização do clima de negócios;
- ii. Nível de agressividade das políticas comerciais por parte de empresas mundiais;

- iii. Capacidade institucional;
- iv. Política económica nos países por parte das empresas concorrentes;
- v. Custo de entrada e exposição ao risco;
- vi. Recrutamento de recursos humanos com o perfil indicado;
- vii. Dimensão crítica mínima do mercado interno;
- viii. Estruturação correta do negócio;
- ix. Controlo operacional, financeiro e de gestão;
- x. Conhecimento dos produtos e técnicas construtivas locais;
- xi. Condições legais económicas, financeiras e culturais.

De acordo com Dias ( 2007 ) citando, por sua vez, Brito e Lorga, existem três tipos de motivações associadas a uma estratégia de internacionalização:

- i. Proativas;
- ii. Reativas;
- iii. Mistas (motivações que resultam de um misto entre proatividade e reatividade).

No âmbito das motivações proativas destacam-se as estratégias de crescimento da empresa, a qual, perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o acréscimo da concorrência, de políticas públicas restritivas da expansão empresarial e falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, opta por se internacionalizar.

O aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, geralmente detetadas por parceiros de negócio da empresa nele inseridos, poderá revelar-se como um dos catalisadores do processo de internacionalização, embora não sendo o fator decisivo.

Nas motivações reativas incluem-se a internacionalização por indução, resultado da necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado, sem negligenciar aqui os imperativos do próprio negócio.

Nas motivações mistas consideram-se a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, diversificação do risco através da dispersão geográfica, redução de custos e aproveitamento de economias de escala.

O aproveitamento da imagem do país de origem pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais dado a sua imagem internacional positiva, bem como apoios governamentais do país de origem e/ou de destino.

São diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a fatores internos ou externos à empresa, e dependendo da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra. Nuno Cardeal sintetiza na Tabela seguinte, para além de motivações, outros aspetos determinantes de um processo de internacionalização, a que chama *Alavancas para a Internacionalização* (página seguinte):



**Figura 8 - Alavancas para a Internacionalização**

Fonte: Nuno Cardeal, 2014

Considera este autor que os aspetos de mercado, os custos governamentais e de competitividade, são os *leads* que conduzem à sustentação de uma estratégia de internacionalização [Cardeal, 2014].

### 5.3. Parcerias

«Se queres ir rápido, vai sozinho.  
Se queres ir longe, vai em grupo!»  
**Provérbio Africano**

Considera-se que uma parceria ou aliança estratégica, no âmbito de um processo de internacionalização, ou numa situação pontual de realização de um trabalho no exterior, terá de assentar em princípios e estratégias definidas, onde os meios são claramente identificados.

A entrada de uma empresa num novo mercado está sujeita à incerteza, causada por riscos políticos, económicos, estruturais, ambientais, de mercado, de produção e sociais.

Destes, os que podem ser mitigados no estabelecimento de parceria são, de acordo com Ozorhonet (2007), os riscos políticos, já que são estes que, em certas circunstâncias, mais condicionam a operacionalidade de uma empresa.

As alianças empresariais, tal como as militares, assumem que o empenho de recursos será proporcional à intensidade do interesse de participação nessa aliança.

Rui Carvalho (2009), sugere que as parcerias criam valor .

É generalizado o reconhecimento da dificuldade do processo de criação de valor, sendo este confirmado pelo enorme número de empresas que não atingem objetivo em causa, conforme dão conta inúmeras publicações académicas sobre o falhanço de alianças [Anand e Khanna, 2000].

Uma aliança ou parceria pode ser vista como um contrato incompleto entre empresas, onde dificilmente se antecipam todas as questões e detalhes do relacionamento.

Por isso, constituem relacionamentos difíceis de gerir [Anand e Khanna, 2000].

As parcerias regionais, mais que as parcerias nacionais ou internacionais, têm-se evidenciado como o melhor mecanismo potencializador do sucesso da internacionalização das empresas, sejam produtos ou serviços [Buckley e Ghauri, 2004].



Os mercados de trabalho são, contudo, funcionalmente separados quanto à nacionalidade e nível de ingerência dos governos centrais [Buckleyet, 2001].

Distinguem-se quatro tipos de parcerias nos negócios internacionais, conforme os graus de controlo da parceria:

- i. Negócio convencional;
- ii. Responsabilidade social corporativa;
- iii. Controlo corporativo;
- iv. Economia social.

As parcerias, as alianças e outras formas de cooperação interorganizacional, constituem atualmente um lugar-comum na vida de qualquer instituição [Huxham e Vangen, 2000].

Ainda de acordo com Ozorhonet (2007), as parcerias são complexas e difíceis de gerir, pois, envolvem duas ou mais entidades diferentes, com objetivos e estratégias competitivas próprias.

Sendo cada projeto único, os seus fatores específicos são muito importantes para o sucesso de uma parceria, quer em consórcio quer em joint-venture.

Considera-se que existem benefícios em realizar uma joint-venture, incluindo o acesso ao mercado local, alargamento das áreas de influência da empresa quanto ao tamanho e objetivos, maior experiência, capacidade de escolha de trabalhadores em vez de recrutamento num mercado externo, acesso a várias áreas do mundo sem correr todos os riscos que daí resultam, ganho de capacidade de gerir várias frentes internacionais.

Boateng e Glaister (2002) reforçam esta ideia sublinhando que, além do estabelecimento de parcerias ser crítico para uma experiência de internacionalização de uma empresa num mercado internacional, a adaptação não é fácil, e gerir joint-ventures internacionais é desafiante.

A colaboração entre negócios ou empresas que possuem recursos complementares é muitas vezes necessária, quer para o crescimento das organizações envolvidas, quer para a própria sobrevivência, garantindo meios de combinar recursos das várias empresas de modo a explorar novas oportunidades de negócio [Dussauge, 2000].

Contudo, e apesar das vantagens da cooperação, pode existir o risco da informação assimétrica favorecer a oportunidade de uma empresa se apoderar das circunstâncias em

que a empresa sua parceira, fica vulnerável. Esta apropriação é particularmente sensível quando está em causa um agrupamento entre empresas concorrentes [Dussauge, 2000].

De acordo com Susana Silva (2009), que cita [Kogut, 1988; Linget, 2005] em mercados com reduzido grau de abertura ao investimento estrangeiro e consequente elevado grau de protecionismo, as parcerias com empresas locais constituem uma forma de internacionalização e de conquista de visibilidade e reconhecimento que permitem, posteriormente, o desenvolvimento das suas atividades próprias.

Os parceiros locais trazem ao agregado o conhecimento local, já que as empresas domésticas têm melhor conhecimento das condições de trabalho locais, da localização das fontes de recursos humanos e materiais e, especialmente, da cultura. Em contrapartida, as empresas estrangeiras trazem para a parceria um grande nível de *expertise* e recursos em termos técnicos, financeiros e de gestão [Raftery, 1998].

O protecionismo, ou as barreiras à entrada, constituem outro fator determinante da necessidade de implementação de parcerias.

Destacam-se países em franco crescimento e com capacidade técnica, económica e política para impor estas restrições, como o caso do Brasil, África do Sul e, crescentemente, Angola.

A incompatibilidade dos standards técnicos dos diferentes países é uma dificuldade enfrentada pelas empresas que pretendem internacionalizar a sua atividade, constituindo-se como uma barreira à entrada de empresas [Whitlaet, 2006].

Assim, mesmo dispondo de capacidade de angariar os recursos necessários para avançar sozinha em determinado projeto, e mesmo que a sua aversão ao risco seja reduzida ao ponto de não sentir necessidade de encetar um processo de cooperação, este tipo de barreiras à entrada levantadas por governos e pelas empresas locais fazem, muitas vezes, do consórcio a única alternativa para conseguir penetrar nesses mercados [Gama, 2011].

Susana Silva (2009), avança ainda que são fatores como o investimento, o risco, a flexibilidade, a dimensão e as barreiras à entrada que funcionam como motivações à formação de consórcios e estão relacionados com as especificidades do projeto, do mercado e da empresa.

As parcerias estão baseadas numa combinação de mecanismos de criação de segurança, reduzindo os custos de transação, construindo confiança e rastreabilidade [Forsyth, 2005].

#### **5.4. Parcerias Público Privadas**

Seguidamente e por se considerar um ponto importante, enquanto forma alternativa de internacionalização, destacam-se alguns modelos de parcerias público privadas.

Comummente reconhece-se a existência dos modelos de aliança estratégica entre os sectores público e privado:

*Design-Build (DB)*: Neste modelo, o governo contrata com um privado o projeto e a construção de uma infraestrutura, de acordo com os requisitos definidos pelo governo. Após conclusão do empreendimento, o governo assume a posse do mesmo, assegurando a respetiva operação e manutenção. Este modelo de parceria pode igualmente ser designado por *Build-Transfer (BT)*.

*Design-Build-Maintain (DBM)*: Este modelo é similar ao anterior, exceto que a manutenção está igualmente a cargo do privado. O governo assegura a responsabilidade da operação.

*Design-Build-Operate (DBO)*: Neste modelo de construção, o privado desenha, constrói e opera a infraestrutura por um período temporal estabelecido contratualmente. A posse do bem é do Estado, pagando uma renda ao privado pela operação. Este modelo também se designa por *Build-Transfer-Operate (BTO)*.

*Design-Build-Operate-Maintain (DBOM)*: Este modelo combina as responsabilidades do privado no modelo DB com a operação e manutenção, sendo o bem transferido para o setor público, após o período contratual. Este modelo é igualmente conhecido por *Build-Operate-Transfer (BOT)*

*Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)*: Neste modelo, o governo concede o *franchising* da totalidade da infraestrutura englobando igualmente o financiamento por parte do privado, que recebe mensalmente uma renda, durante um período de tempo contratualmente definido. No fim desse período, o bem passa para a propriedade do setor público.

*Build-Own-Operate (BOO)*: Aqui, o governo transfere a responsabilidade total para o sector privado, assegurando este a concepção, o financiamento, a construção, a operação e a manutenção, mantendo a propriedade da infraestrutura. Não é contratualizada a transferência da propriedade para o Estado ao fim de um determinado período.

*Design-Build-Finance-Operate/Maintain (DBFO, DBFM, ou DBFO/M)*: A diferença deste modelo para o modelo anterior, consiste na existência da obrigação de transferência para o Estado da posse da infraestrutura ao fim de um período estabelecido, normalmente longo. Em alguns países, o modelo DBFO/M inclui os modelos acima BOO e BOOT.

## **6. Teorias económicas subjacentes a um processo de internacionalização**

Do anteriormente exposto, pode-se considerar como principal âncora de qualquer processo de internacionalização, a existência de uma estratégia amadurecida e informada.

Para tal, torna-se fundamental não apenas o conhecimento avalizado das diferentes questões específicas que se levantam nesse âmbito, como o domínio de algumas das mais importantes teorias macroeconómicas.

O presente capítulo é dedicado à enunciação das teorias e modelos que se consideram mais relevantes quando uma empresa avança no caminho de internacionalização.

### **6.1. Teoria dos Custos de Transação**

O ponto de partida da Teoria dos custos de transação consiste na consideração de que a empresa os possui, inevitavelmente, para além dos custos de produção.

A teorização desta realidade teve a sua origem em 1937, nos trabalhos seminais de Ronald Coase, que procuraram identificar em que circunstâncias as empresas optam por uma produção própria ou pela subcontratação.

Uma transação traduz-se na transferência de um bem ou serviço entre unidades de operação tecnologicamente separadas. Os seus custos consistem nos custos totais associados à sua concretização, executando-se o mínimo preço possível do produto.

A análise desta teoria visa obter a máxima eficiência na gestão ou, por outras palavras, a minimização dos respetivos custos.

As transações e os custos de se recorrer ao mercado constituem os principais determinantes da forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços.

Esta tipologia de custos podem ser agrupados em:

- i. Elaboração e negociação de contratos;
- ii. Gestão de direitos de propriedade;
- iii. Avaliação de desempenho;
- iv. Organização de atividades.

Quanto mais altos forem os custos de transação maior oportunidade existe para a verticalização da produção. Do mesmo modo, quanto menores forem os custos, maior tendência manifestarão as empresas em optar pela subcontratação.

De igual modo, quanto maiores os níveis de especificidade do ativo, do cliente, das incertezas, da frequência, e quanto menor o número de potenciais fornecedores envolvidos na transação, maiores serão os custos.

Estes existem porque os mercados são imperfeitos.

Ronald Coase (1937) classifica os mencionados custos em três categorias principais:

- i. Custos de Pesquisa de Informação: custos incorridos na verificação se o produto existe em determinado mercado, qual o menor preço de mercado ou a utilidade e a funcionalidade do produto;
- ii. Custos de Negociação: custos de estabelecer o contrato mais justo possível;
- iii. Custos de Verificação do Contrato: custos incorridos a garantir o cumprimento do contrato, e de tomar as providências adequadas caso haja uma rutura do acordo.

Uma empresa é uma entidade legal que possui ativos e desenvolve contratos comerciais e financeiros.

A empresa organiza um processo de transação quando compra ou possui os *inputs* utilizados na produção [Sequeira, 2008].

Os princípios da teoria dos custos de transação têm sido aplicados frequentemente nas decisões de internacionalização, seja por aquisição seja por reestruturação de operações existentes [Heide e John, 1992].

A transação económica é vista como a unidade base, definindo-se transação como a transferência de bens ou serviços entre unidades tecnologicamente separadas [Williamson, 1981].

A focalização na transação torna a teoria relevante na aplicação a uma grande variedade de fenómenos de marketing, incluindo a decisão de integração vertical [John e Weitz, 1988].

A importância dos custos de transação é reforçada na literatura por duas correntes, que a dividem em direitos de propriedade e custos de transação.

Coase identificou duas formas distintas de estrutura da administração (*governance*): empresas e mercados.

Williamson (1999) identifica, por sua vez, três tipos de trocas mais apropriados a serem efetuadas dentro da *empresa* em alternativa ao *mercado*, a saber:

- i. Mercado e empresa são instrumentos alternativos para completar um determinado conjunto de transações;
- ii. A execução de um conjunto de transações ocorrerá no mercado ou na empresa consoante a relativa eficiência em cada caso concreto;
- iii. O custo de conceber e executar contratos complexos no mercado varia em função das características dos decisores que estão envolvidos nas diferentes transações.

Mais do que a comparação entre ambos, empresa e mercados são vistos como formas alternativas de administração, assentando a sua escolha nas diferenças dos respetivos custos de transação [Williamson, 1999].

Demsetz (1988) caracterizou os custos de informação, como um dos importantes componentes dos custos de transação.

No mercado, as relações de transação que têm lugar entre as partes são determinadas pelo preço, permitindo a compradores e vendedores trocar bens e serviços.

Alguns autores [Rindfleisch e Heide, 1997] sugerem que os custos de transação podem incluir não só os custos diretos, mas também os designados custos de oportunidade.

A estratégia corporativa pode ser vista como uma forma de reduzir os custos de transação através da internalização [Jones e Hill, 1988].

O princípio da racionalidade limitada sugere que os decisores, apesar de tentarem a racionalidade, apenas a conseguem atingir de forma parcial.

Para além da empresa ou do mercado, Selten (1990) refere ainda as emoções como uma limitação adicional à abrangência do contrato de transação.

Rindfleisch e Heide (1997) defenderam que, de acordo com a teoria dos custos de transação, estes constrangimentos podem tornar-se problemáticos em meios envolventes caracterizados pela incerteza, nos quais as circunstâncias que rodeiam uma troca não podem ser especificadas a priori (incerteza do meio envolvente), e o desempenho não pode ser facilmente verificado a posteriori (incerteza comportamental).

Uma das premissas centrais da teoria dos custos de transação, consiste na consideração de que o risco de comportamentos oportunistas é inerente à maioria das transações [Williamson, 1979; Hill, 1990], já que a informação respeitante é, com frequência, assimetricamente distribuída pelas partes, implicando que uma parte possua mais informação do que a outra [Jones Hill, 1988].

O conceito de oportunismo define-se como o interesse de uma das partes envolvidas num acordo procurar atingir os seus fins, em detrimento da outra.

No que concerne às dimensões que implicam a existência de custos de transação sublinhe-se a especificidade dos ativos.

Esta dimensão é identificada como a transferibilidade dos ativos que suportam uma dada transação [Williamson, 1985], envolvendo ativos físicos ou humanos [Heide, 1994], sendo que muitos dos ativos específicos são intangíveis e, logo, difíceis de medir e de avaliar [Balakrishnan e Fox, 1993; Dyer, 1996].

Assim, quando a especificidade de ativos é reduzida, a realização de transações por via do mercado funciona bem.

A teoria dos custos de transação, ao centrar nesta a sua unidade de análise, modela a especificidade dos ativos [Sequeira, 2008].

De acordo com a teoria em análise, quanto mais elevados os níveis de incerteza no meio envolvente, maiores serão os custos de adaptar os acordos contratuais às circunstâncias [John e Weitz, 1988].



Para Williamson ( 1985 ), uma empresa, perante a necessidade de se adaptar a um meio envolvente incerto, procurará minimizar os seus custos de transação através da integração vertical.

Dado que as empresas, por definição, se envolvem em transações de longo prazo, a teoria dos custos de transação promove a utilização de contratos formais, identificando os incentivos e penalizações [Dyer e Singh, 1998].

De referir que, no âmbito das transações de mercado, as empresas devem produzir o que é *core* e subcontratar o que pode ser feito melhor por terceiros, sem comprometer o controlo da cadeia de valor, do produto ou serviço.

Contudo, várias críticas são apontadas à teoria dos custos de transação, nomeadamente, a ênfase colocada no oportunismo [Moschandreas, 1997], quando as empresas dependem mais do comprometimento e confiança [Hodgson, 2004]; a sua focalização na minimização de custos de uma parte, esquecendo a interdependência entre parceiros na procura de gerar valor conjunto [Zajac e Olsen, 1993]; o facto de negligenciar o papel das relações sociais nas transações económicas [Wang, 2004];

## **6.2. Teoria da Dependência de Recursos**

A teoria da dependência dos recursos procura explicar o comportamento organizacional e interorganizacional das empresas, ajudando a determinar os elementos basilares que esta deverá possuir para funcionar e sobreviver [Johnson, 1998]. Para tal, leva em especial linha de conta as características apresentadas por empresas que revelem um desempenho superior [Rouse e Daellenbach, 2002], fenómeno este conhecido como *benchmarking*.

Procura ainda ajudar a compreender como se alcança vantagem competitiva e como esta pode ser sustentada ao longo do tempo [Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990].

Esta visão recebeu, em 1959, o contributo fundador de Penrose, partindo da premissa de que a empresa domina recursos e aptidões únicos.

O comportamento estratégico constitui um dos principais enfoques da teoria, entendido este como empreendedorismo que depende e simultaneamente origina a necessidade de criar heterogeneidade nas empresas [Rumelt, 1984].

As principais vantagens da teoria residem na capacidade que revela de explicar por que razão algumas empresas são mais lucrativas do que outras; na pragmatização da ideia de competência central – *core business*; bem como na faculdade de desenvolver estratégias de diversificação racionais [Collis e Montgomery, 1995].

Por tudo isto, constitui uma ferramenta incontornável na compreensão e análise da gestão estratégica [Barneyet, 2001].

A necessidade sentida por todas as organizações de adquirir recursos cria dependência, tornando poderosas as organizações que os possuem em detrimento de outras.

A dependência decorre da relação de troca e é diretamente proporcional à importância do item trocado e inversamente relacionado com o número de fontes alternativas de fornecimento.

A dependência cria um diferencial de poder entre as partes, uma vez que o poder decorre da dependência dos recursos [Spekman e Celly, 1995].

A vantagem competitiva de uma empresa pode, igualmente, ser definida em função das ações de outras empresas – atuais ou potenciais concorrentes.

Neste contexto, diz-se que uma empresa detém uma vantagem competitiva quando se envolve em atividades que aumentam a sua eficiência ou eficácia em relação aos concorrentes.

A vantagem competitiva de uma empresa pode também ser definida pelas expectativas de retorno do investimento dos acionistas, sendo que as empresas que geram retornos superiores aos esperados pelos acionistas (considerando níveis de risco constantes) detêm uma vantagem competitiva [Barney, 2001].

Os recursos são definidos como os ativos que estão ligados à empresa de uma forma semipermanente [Wernerfelt, 1984], sendo divididos em ativos tangíveis, outros bens de capital e existências, débitos e depósitos bancários; e em ativos intangíveis, nomeadamente, marcas, patentes e reputação.

### 6.3. Teoria das Redes

Desde meados dos anos 60, uma grande parte da investigação em marketing centrou-se na tentativa de desenvolver uma fórmula que constituísse um verdadeiro marketing-mix ótimo. Esta é hoje conhecida como a fórmula dos quatro P's:

- i. Preço;
- ii. Produto;
- iii. Promoção;
- iv. *Placement* (Distribuição).

Contudo, por se centrar a atividade da empresa do nosso estudo de caso na prestação de serviços, consideramos pertinente a utilização de uma fórmula mais enriquecida do que a apresentada, que, em relação a esta, constitui um *upgrade*. Referimo-nos ao *Extended Marketing Mix*, de Booms e Btner, comumente designado por modelo dos 7P's do Marketing [Kotler, 2005], que acrescenta aos indicadores supra indicados mais três, a saber:

- i. Pessoas;
- ii. Processos;
- iii. *Physical Environment* (Evidências Físicas).

O ponto de partida inicial deste tipo de posicionamento consistiu na premissa de que o mercado seria extraordinariamente diversificado, caraterizado pela existência de transações individuais e independentes, assim como de relações passivas, que responderiam a estímulos provocados por sinais de marketing-mix apresentados pelas empresas, fornecendo diferentes alternativas concorrenciais [Möller e Wilson, 1995].

Esta visão foi posteriormente questionada, sobretudo na Europa, onde se verificava a existência de um mercado essencialmente *B2B*, onde comprador e vendedor seriam ambos ativos [Wilkinson, 2001]. Assumia-se, assim, como certa a premissa de que o processo de compra e venda nos mercados não se prende com ações e reações, mas sim com interações [Ford, 1998; Brennan, 2006].

Na abordagem de interação, focando a sua análise nas relações duais, tudo o que se revelasse externo face à relação entre comprador e fornecedor seria identificado apenas como *ambiente* [Brennan e Turnbull, 1998].

Partindo da análise das interações, os investigadores observaram que estas conduziam à criação de relações interorganizacionais ao longo do tempo.

Desta forma, o *modelo de interação* terá precedido ao nascimento da abordagem mais vasta de *redes industriais*.

Esta assume as relações entre empresas numa perspetiva de agregação de relações, considerando-a como condição para qualquer abordagem [Easton, 1992].

O *downsizing*, a desagregação vertical e o *outsourcing*, bem como a eliminação e/ou racionalização de níveis de gestão, proporcionaram a criação de modelos de empresa mais leves e flexíveis, concentradas num determinado processo, tecnologia ou negócio, entrelaçadas numa complexa rede de alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, distribuidores e concorrentes [Achrol, 1997; Ritter e Gemünden, 2003; Achrol e Kotler, 1999].

Esta abordagem posiciona o mercado como um conjunto de redes de relações entre empresas.

Para Sequeira, na medida que as ideias mudam e evoluem, afetam as estruturas de atores, recursos e atividades das redes [Sequeira, 2008]. Traduzem a maneira como os gestores visionam o mundo, as interações que têm lugar com outras organizações e representam uma forma diferente de força dinâmica, moldando o desenvolvimento da relação e da rede.

Os atores desenvolvem e organizam as suas atividades em resposta à forma como as empresas com que se relacionam, clientes, fornecedores e concorrentes organizam as suas [Dubois, 1998], no sentido do melhoramento do desempenho da organização que representam [Gaddeet, 2003].

Um ciclo de atividade completo nunca é controlado por um único ator [Håkansson e Johanson, 1992].

Apesar da sua componente empírica, a teoria das redes tem sido criticada pela fraca aplicação prática na gestão [Brennan e Turnbull, 2002; Parkheet, 2006], mas, sobretudo, por estar enraizada num ambiente empresarial datado, décadas de 70 e 80 do século XX, com todas as suas idiossincrasias [Valla e Salle, 1997], sendo necessária a atualização

do seu posicionamento face às relações e redes no sentido de a adaptar à crescente complexidade das atuais relações entre empresas [Leeket, 2003].

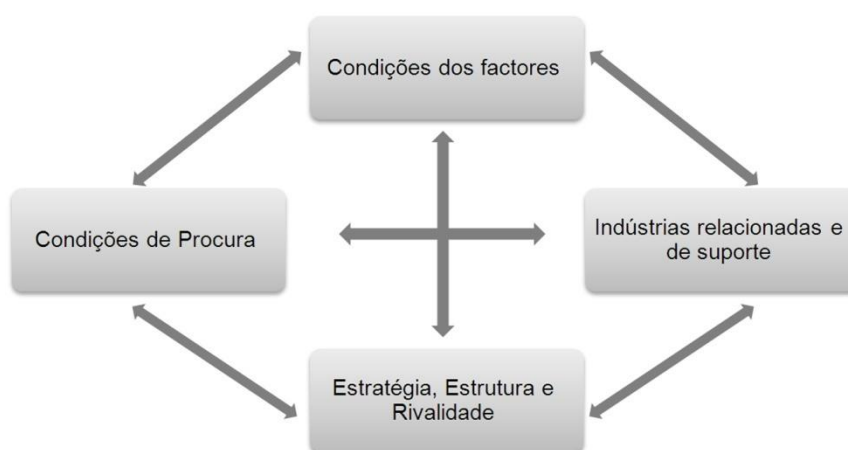
Hoje, recorre-se a Michael Porter, e às suas conhecidas teorias de análise e desenvolvimento estratégico, para suportar a formulação e análise estratégica do negócio, sendo que na análise e gestão estratégica, dever-se-á ter presente que, por vezes, é mais difícil decidir o que não fazer, do que decidir o que fazer [Porter,1996].

Contudo, antes de avaliar qualquer opção estratégia, não podemos deixar de mencionar apenas o *Modelo Delta* de gestão estratégica baseado no cliente [Hax, 2010], que explicita categoricamente ser este o centro de qualquer estratégia: não se compete com os rivais, antes, estabelece-se relações de confiança e laços de cooperação com os clientes.

#### 6.4. Diamante de Porter

O Diamante de Porter constitui, um dos modelos mais relevantes para a análise financeira estratégica de um país ou região.

O objetivo deste consiste em avaliar o potencial de competitividade internacional das indústrias de cada país. É igualmente utilizado pelas empresas na construção de vantagens domésticas que se revelem proveitosas na criação de competitividade a nível global [Cardeal, 2014].



**Figura 9 - Diamante de Porter**

Fonte : Porter, 1994

Desta forma, o modelo permite analisar as vantagens competitivas de uma determinada região, pela análise das condições associadas ao fator procura, posicionamento e existência de indústrias de apoio, estratégia e estrutura das empresas e relação concorrencial.

As condições de fator prendem-se com as oportunidades de crescimento nos setores onde a empresa se posiciona estrategicamente.

A grande vantagem competitiva de uma região traduz-se na dimensão e perspectiva de crescimento do seu mercado, bem como na oferta de financiamento para os grandes projetos que encerra, que arrasta, num efeito vórtice, os projetos assessoriais e de menor dimensão.

As grandes empresas induzem o crescimento e desenvolvimento das PME's, que encontram neste modelo uma alavanca muito poderosa dos seus processos de internacionalização.

As condições de procura são, igualmente, influenciadas pela dimensão do mercado.

As empresas locais desempenham um papel fundamental, pois, através das parcerias que estabelecem com as empresas investidoras, ganham peso e densidade por via do conhecimento do modelo de organização que as empresas estrangeiras aportam.

A parceria desenvolve-se e transforma-se em valor acrescentado, baseada no estabelecimento desta ligação empresa estrangeira – empresa local.

Será através de parcerias entre as empresas estrangeiras e as nacionais da região onde se pretende internacionalizar, lançando mão da complementaridade de capacidades e competências, que uma PME poderá revelar-se competitiva.

As grandes empresas arrastam num *efeito de sucção* as empresas de menor dimensão, *efeito Califórnia*, seus fornecedores tradicionais nos países ou de origem, ou com quem já possuem tradição e experiência de valor acrescentado.

Um mercado nacional exigente potencia a inovação e, por consequência, valoriza a competitividade da empresa, seja ela local ou exportadora.

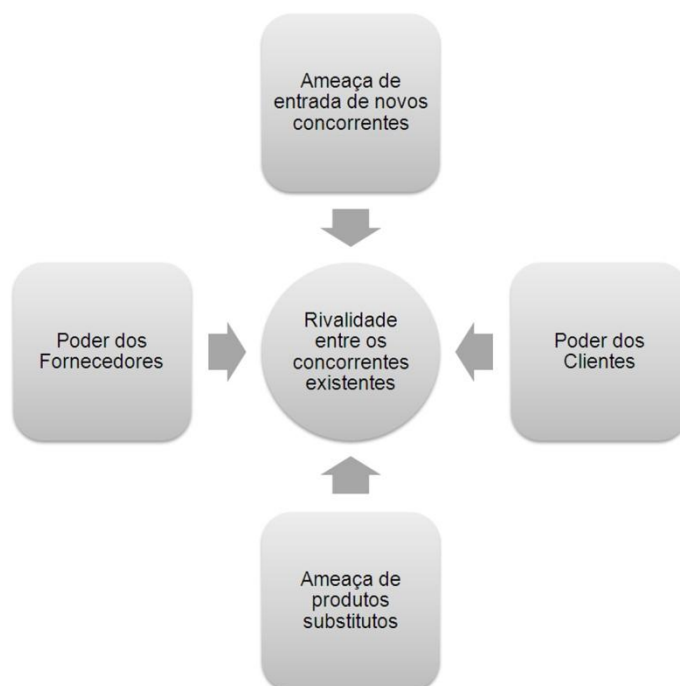
### 6.5. Cinco forças de Porter

Michael Porter equacionou ainda uma outra ferramenta de estratégia empresarial, conhecida pelas *Cinco Forças de Porter*.

Aqui, apenas as enunciaremos, guardando para o momento dedicado ao Estudo de Caso da presente dissertação, a sua aplicação concreta.

Desta forma, as Cinco Forças de Porter são:

- i. Rivalidade entre concorrentes: para a maioria das indústrias, a principal determinante da competitividade do mercado, consiste na rivalidade entre concorrentes;
- ii. Poder de negociação do cliente: Os clientes exigem mais qualidade de bens e serviços por um menor preço, promovendo competição na indústria, forçando, deste modo, a descida dos preços;
- iii. Poder de negociação dos fornecedores;
- iv. Ameaça de entrada de novos concorrentes: muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e, conseqüentemente, melhoria dos resultados nas vendas;
- v. Ameaça de produtos substitutos.



**Figura 10 - Cinco Forças de Porter**

Fonte : Porter, 1985

### 6.6. Estratégias Genéricas

Porter caracterizou outro modelo de análise: o modelo de *estratégias genéricas*.

As estratégias genéricas podem ser aplicadas individualmente ou em conjunto, com o objetivo de criar uma posição sustentável a longo prazo.

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

**Figura 11 - Alvo estratégico vs. Vantagem estratégica**

Fonte: Porter, 1986

Referiremos apenas a *Estratégia Competitiva de Liderança em Custo*, por considerarmos tratar-se daquela que mais interessa num processo de internacionalização. De acordo com esta, qualquer empresa poderá centrar os seus esforços na eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com comunicação, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, assumindo o preço como um dos principais atrativos para o consumidor.

Esta abordagem pressupõe a existência de um mercado de grandes quantidades ou produção em série.

### 6.7. Teoria baseada nos Recursos

Os modelos de pensamento de Porter, baseados na posição competitiva sustentável, são confrontados com a teoria baseada nos recursos, *Resource Based View*, que sustenta que a empresa mais competitiva é aquela que tiver melhores recursos e a que os souber explorar melhor.



As empresas devem adaptar-se à realidade setorial e à envolvente [António, 2006; Montgomery, 2008].

Embora se verifique alguma diferença entre indústrias, o facto principal permanece imutável: os atributos individuais das empresas são mais importantes que os fatores externos relacionados com a indústria. Adriano Freire defende ainda que é determinante no desempenho das empresas a capacidade que estas revelam de fazer bem, o que tem de ser bem feito [Freire, 1997].

### **6.8. Modelo CAGE ou Ferramenta das Distâncias**

Existe um outro modelo que se constitui como ferramenta importante de análise. Referimo-nos especificamente ao modelo CAGE [Ghemawat, 2001] ou ferramenta das distâncias, visando este, essencialmente, avaliar quatro distâncias entre os mercados de origem e de destino:

- i. Distância cultural;
- ii. Distância administrativa e política;
- iii. Distância geográfica;
- iv. Distância económica.

Estas *distâncias* podem ser igualmente utilizadas como fatores de análise, confirmando ou introduzindo fatores de ponderação relativos ao processo de IDE.

As distâncias em cada dimensão poderão influenciar o negócio e o modelo da sua implementação.

Fatores que aumentam a distância			
Diferentes línguas, etnias, religiões e normas sociais. Falta ligação étnica ou de redes sociais	Ausência de pertença a espaços económicos comuns. Hostilidades políticas. Instituições financeiras e legais débeis.	Inexistência de fronteira comum. Ausência de acesso marítimo. Transporte de mercadorias difícil. Dificuldades de comunicações. Distância física. Diferenças no clima.	Diferenças no rendimento dos consumidores. Diferenças nos custos e na qualidade dos recursos naturais, financeiros e humanos. Diferente informação do conhecimento.
Indústrias ou produtos afetados pela distância			
Produtos que têm elevado conteúdo linguístico (TV). Produtos que afetam a identidade nacional ou cultural dos consumidores (alimentar). Produtos que têm características diferentes em termos de dimensão (carros), normas (eletrodomésticos) e embalagem.	O envolvimento dos governos é elevado em indústrias que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzem bens de primeira necessidade (electricidade);</li> <li>• Produzem produtos cuja utilização é vista como um direito humano (medicamentos);</li> <li>• Contribuem fortemente para a criação de emprego (agricultura);</li> <li>• São importantes fornecedoras do Estado (transporte de massas);</li> <li>• São bandeiras nacionais (aeroespacial);</li> <li>• São vitais para a segurança nacional (telecomunicações);</li> <li>• Exploram recursos naturais (petróleo, diamantes);</li> <li>• Estão sujeitas a elevados "custos afundos" (infraestrutura).</li> </ul>	Produtos com reduzido rácio valor/peso. Produtos frágeis ou perecíveis (vidro, vegetais). Comunicações ou conectividade são fundamentais (serviços financeiros). Os requisitos de operações locais e de supervisão local são elevados (diversos serviços).	A natureza de procura varia com o nível de rendimento (carros). Economias de estandardização ou de escala são importantes (telemóveis). As diferenças de custo da mão de obra e de outros fatores de custo são relevantes (vestuário). Os sistemas de negócio e/ou os canais de distribuição são diferentes (seguros). As empresas necessitam ser ágeis e flexíveis (eletrodomésticos).

Figura 12 - Modelo CAGE

Fonte : Cardeal, 2014

### 6.9. Matriz de Ansoff

Este constitui, quanto a nós, uma ferramenta igualmente válida no equacionamento de um processo de internacionalização, principalmente, no caso de se direccionar para a região asiática.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
	Existentes	Entrada no Mercado	Desenvolvimento de Produto

**Figura 13 - Matriz de Ansoff**

Fonte: Ansoff, 1965

### 6.10. Modelo BCG

Um outro modelo a não negligenciar consiste no desenvolvido pelo Boston Consulting Group, conhecido pela sigla BCG.

Caracteriza-se pelo desenvolvimento de mecanismos de *pipeline* de produtos e serviços que as empresas poderão disponibilizar na introdução de um determinado mercado estrangeiro.

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	Estrelas	Interrogações
	Baixo	Vacas Leiteiras	Cães Rafeiros

**Figura 14 - Matriz BCG**

Fonte : Boston Consulting Group

### 6.11 Análise SWOT

A análise SWOT tornou-se uma ferramenta de utilização frequente na gestão, mormente num processo de internacionalização.

Embora os fundamentos da análise SWOT sejam imputados a Peter Drucker,<sup>2</sup> terá sido Kenneth Andrews<sup>3</sup> quem primeiro interligou pontos fortes e fracos, com oportunidades e ameaças, substituindo, então, ameaça por risco.

Uma variante da análise SWOT tradicional é aquela que considera a janela de oportunidade temporal da análise, substituindo nessa análise a ameaça ‘T’, pelo tempo ‘t’, representando-se o novo paradigma por SWOT.

A tradicional análise SWOT que elenca forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, é substituída pela matriz AVLPL, sugerindo-se a conjugação de forças com oportunidades – *alavancagem*, na designação de Rodrigues e Devezas (2014)-

---

<sup>2</sup>*The Practice of Management*, 1954, ed. Harper and Row. New York.

<sup>3</sup>*The Concept of Corporate Strategy*, 1971, ed Homewood, Chicago.

## 7. Os Descobrimentos Portugueses

«Não te prometo inteiramente a verdade,  
porque a ignoro; procurá-la-ei,  
no entanto, até onde puder»

**Francisco Sanches (1550-1623)**

Peter Drucker afirmava, nos anos cinquenta do século XX, referindo-se especificamente à tipologia de organizações que constituíam as atividades económicas, seus agentes e países envolvidos, que muito há a aprender com a História.

Os países ou civilizações que lideraram o mundo fizeram-no através da introdução de inovações conjugadas e organizadas nas áreas técnicas, científicas, assim como nas culturais, económicas e geopolíticas.

O expansionismo português no mundo pode ser considerado como a primeira verdadeira vaga de internacionalização portuguesa, tendo atingido uma complexidade estratégica e organizacional até então sem precedentes.

Tal terá acontecido pela conjugação orientada de diversos factos, que assentaram na capacidade de planear estrategicamente o desenvolvimento de uma visão para o país, uma *Matriz das Descobertas* [Rodrigues e Devezas, 2014].

A alavanca motivacional terá sido determinada por um espírito evangelizador de inspiração militar, herdeiro do sonho medieval de reconquista de velha Jerusalém, embora se tenha evidenciado muito rapidamente o interesse claramente comercial e económico subjacente ao movimento expansionista.

Os portugueses terão começado, a partir de 1419, por explorar sistematicamente a costa, com o incentivo do Infante D. Henrique e de navegadores experientes, servidos pelos mais avançados desenvolvimentos náuticos e cartográficos da época.

Em 1471, chegaram ao Golfo da Guiné, onde, em 1482, Diogo Cão estabeleceu o primeiro contacto com o Reino do Congo.

Após sucessivas viagens exploratórias para sul, em 1488, Bartolomeu Dias dobrou o Cabo da Boa Esperança, entrando pela primeira vez no Oceano Índico a partir do Atlântico.

A chegada do navegador português ao serviço do rei espanhol, Cristóvão Colombo, à América, em 1492, constituiu um momento incontornável da estratégia portuguesa, fazendo da Península Ibérica o centro de controlo do mundo moderno. Aqui, os protagonistas seriam o Rei Português D. João II e os Reis Católicos de Castela e Aragão.

Em 1494, seria assinado o Tratado de Tordesilhas, ponto de partida do que viria a ser conhecido como *Mare Nostrum*, tendo dividido o mundo em duas áreas de exploração, demarcadas por um meridiano situado entre as ilhas de Cabo Verde e as recém descobertas Caraíbas.

De acordo com este, caberiam a Portugal as terras *descobertas e por descobrir* situadas a leste do mencionado meridiano e, à Espanha, as terras que ficassem a oeste dele.

Mais tarde, em 1498, Vasco da Gama chegaria à Índia, inaugurando a rota do Cabo.

Em 1500, na segunda viagem para a Índia, Pedro Álvares Cabral *desviou-se* da rota na costa Africana e aportou no Brasil.

Em 1510, constituía-se o estado Português da Índia, com capital em Goa, primeira conquista territorial nesse imenso país.

Malaca foi conquistada em 1511, tendo os portugueses continuado a exploração e conquistas de portos nas costas e ilhas da Ásia Oriental, alcançando as ambicionadas *ilhas das especiarias* (as ilhas Molucas), em 1512, e a China um ano depois.

Em 1543, pela primeira vez, os navegadores portugueses aportaram no Japão, iniciando, assim, a ligação à Ásia.

Em 1557, os portugueses, atravessando o Pacífico, estabeleceram-se em Macau, que se viria a tornar a base de um próspero comércio triangular entre a China, o Japão e a Europa, via Malaca e Goa.

Nesta oportunidade, os portugueses interligaram os 3 grandes oceanos do mundo: o Atlântico, simbolicamente associado ao início das Descobertas, com a operação anfíbia a Ceuta em 1415, e o Índico, com a dobragem do Cabo das Tormentas, depois da Boa Esperança, que terá acontecido pela primeira vez em 1488, pelo navegador Bartolomeu Dias.

A partir da independência do Brasil, em 1825, Portugal acentuou a expansão territorial no interior da África, e, a partir de 1870, passou a enfrentar as potências europeias para conservar o resto do seu fragmentado Império, principalmente depois do golpe político do *Mapa Cor-de-rosa*.

Em 1961, iniciaram-se confrontos generalizados no Oriente e em África, com destaque para o início da guerra em Angola, tendo a Índia independente conquistado Goa.

Alguns autores consideram o fim do Império Português apenas em 1999, quando Macau, último território sob a sua administração, foi devolvido à República Popular da China. Outros, contudo, consideram que o ocaso do projeto imperial lusitano apenas ocorreu em 2002, quando Portugal reconheceu a independência de Timor-Leste, libertada da ocupação indonésia em 1999 [Britannica, 2010].

Ainda assim, as ligações culturais, históricas e linguísticas estão presentes até ao dia de hoje, fazendo parte do grande património histórico português [Nunes, 2002].

A capacidade portuguesa de adaptação cultural assenta nesta herança histórica, podendo constituir uma vantagem competitiva na hora de internacionalizar em países historicamente ligados a nós.

### 7.1. Lições a retirar dos Descobrimentos

Qual a contribuição dos Descobrimentos num processo de internacionalização de empresas?

Tudo começou com D. Dinis.

Com o objetivo de desenvolver as infraestruturas do país, D. Dinis terá ordenado a exploração de minas de cobre, prata, estanho e ferro.

Terá fomentado as trocas com outros reinos e criado o Almirantado, atribuído como privilégio ao genovês Manuel Pessanha, fundando, desta forma, a Marinha Portuguesa, ao serviço da Coroa e do Reino.

Considera-se este momento como a génese do que mais tarde, já no reinado de D. João I, viria a ser a indústria da construção naval, que, aportando o conhecimento do estado de arte recrutado nas melhores origens, viria a impulsionar as Descobertas e a identificação de *clusters* para o desenvolvimento do país.

O conceito de *cluster*, que Michael Porter viria a concretizar a pedido do Governo de Portugal, tem aqui um expoente máximo.

Das lições dos Descobrimentos destacamos as principais características que poderão ser usadas num processo de internacionalização de sucesso [Rodrigues e Devezas, 2014]:

- i. Compilação do estado da arte do conhecimento sobre o produto e o mercado;
- ii. Identificação e capitalização das janelas de oportunidade para a realização de mudanças sistémicas;
- iii. Compreensão e implementação de uma política de geometria variável na internacionalização, e de geopolítica na adaptação da estratégia do processo de internacionalização;
- iv. Abertura a ideologias diferenciadas, não abraçando integrismo ideológico ou qualquer tipo de fundamentalismo.



A atenção à geopolítica e a capacidade de reflexão rápida sobre as mudanças, constituem competências básicas de liderança política e empresarial [Rodrigues e Devezas, 2014], caracterizadas por:

- i. Vocação globalista, pois, já se considerava o Atlântico um mar de passagem, e não um destino. Após a implantação da rota do Cabo e do controlo do Índico Ocidental, e apesar da enorme riqueza aportada pelo comércio das especiarias e pedras preciosas, ter-se-á mantido a estratégia de progressão em direção ao oriente longínquo. O conceito estratégico seria a criação de um Império Global;
- ii. Geometria variável na projeção das rotas, evitando afunilamento num determinado espaço geopolítico ou geoeconómico, mesmo em diferentes ciclos de negócio, apesar dos riscos associados à existência simultânea de demasiadas frentes ativas;
- iii. Património histórico de relacionamento com Brasil, Índia, China e África do Sul;
- iv. Inovação geopolítica, assente na criação de uma rede internacional baseada em 36 fortificações e cidades fortificadas, integrando variados regimes jurídicos diferenciados nas costas leste e oeste africanas, no subcontinente indiano e no sudoeste;
- v. Rede assente no poderio naval e no controlo dos oceanos, mas também na diplomacia original e no marketing político internacional;
- vi. Uso da língua portuguesa como uma língua franca.

Atualmente, o potencial económico do português, é defendido na doutrina por diferentes autores, como Luís Reto ( 2012).

A estratégia portuguesa dos Descobrimentos assentou em quatro grandes pilares:

- i. Recusa do pensamento dominante, privilegiando a inovação;
- ii. Desvio das geografias onde os rivais eram fortes, procurando alternativas ao Mediterrâneo;

- iii. Evitar o confronto geopolítico com potências à época: genoveses e egípcios;
- iv. Mudança contínua, surpreendendo e contornando as regras do jogo para, deste modo, ganhar vantagem na informação assimétrica relativamente aos rivais.

Para a realização com sucesso de um empreendimento, considera-se desejável que o foco assente em ser diferente e praticar ações diferentes, ao invés de ser melhor ou fazer melhor.

Uma assimetria de conhecimento apenas pode ser compensada com outra assimetria de conhecimento.

As parcerias foram fundamentais no sucesso dos Descobrimentos portugueses, quer a montante, quer a jusante.

Enquanto país europeu, Portugal recorreu a artífices alemães, suíços e flamengos, mas também a cientistas e técnicos, atraídos por bons salários, prestígio e privilégios.

Constituiu, assim, parcerias a montante, agregando valor, competência e conhecimento que serviriam depois para o estabelecimento das parcerias a jusante, com os locais, permitindo as trocas comerciais que viriam a sustentar o desenvolvimento de Portugal.

Contrariamente à atualidade, na época, os cérebros europeus fugiam para Portugal, mobilizados por um projeto inovador e desafiante.

As janelas de oportunidade surgem excecionalmente em momentos de auge e em momentos de depressão profunda, sendo que em momentos de auge a mudança é voluntária, em momentos de depressão é obrigatória.

Cabe escrutinar as oportunidades associadas às ameaças, garantindo o espaço e o tempo para capitalizar a conjugação favorável de ações.

A palavra *crise*, em chinês, representa, simultaneamente, ameaça e oportunidade.

A janela de oportunidade encontrada pelo Mestre de Avis teve a sua origem na crise profunda existente no final do século XIV, sendo por ele aproveitada como pretexto para instituir a mudança do paradigma da visão política portuguesa e da especialização da sua economia, transitando, então, de um país agrário para um país de descobridores, alavancado pela conquista de Ceuta.

## 7.2. Matriz das Descobertas

Resumimos agora os principais pilares do processo das Descobertas, que Rodrigues e Devezas (2014) cunharam como *Matriz das Descobertas* :

- i. Intento Estratégico;
- ii. Vocação Universalista;
- iii. Comprometimento Científico;
- iv. Gestão do Conhecimento;
- v. Pensamento inovador;
- vi. Domínio de informação assimétrica;
- vii. Incrementalismo;
- viii. Espírito Crítico – atitude experimentalista, método científico;
- ix. *Intelligence* – *manha* estratégica;
- x. Improviso organizacional – *desenrascanso* – importante contribuição dos portugueses para uma tendência atual da gestão (organizational improvisation) [Routeledge, 2001].

Do conjunto apresentado, destacamos, por considerarmos especialmente importante na atualidade, o Improviso Organizacional.

A improvisação nos Descobrimientos portugueses, que foi resposta ao que se pensava estar assente na falta de conhecimento (desconhecido), informação assimétrica e incerteza, revela-se uma teoria de gestão profundamente atual.

Moorman e Minner (1998) definem Improvisação Organizacional como o grau em que a composição e a execução de uma ação (tarefa) convergem no tempo :

A memória procedimental (*skill knowledge*) e a memória declarativa (*fact knowledge*) moderam o impacto das decisões organizacionais de diferentes modos.

A improvisação influencia a memória organizacional, gerando experiências (inovação) e permitindo o desenvolvimento de competências de alto nível na improvisação.

Afigura-se razoável afirmar que a capacidade de improviso na internacionalização é um fator determinante no sucesso da mesma, por ser transversal às componentes identificadas na internacionalização de uma empresa, pelo desconhecido, pela incerteza e pelo desequilíbrio na informação.

Ainda de acordo com Rodrigues e Devezas (2014), o improviso na gestão surge porque há turbulência, incerteza e imprevisibilidade no decurso de uma ação enquadrada numa determinada estratégia, que sugere graus de imaginação, flexibilidade, adaptação, agilidade, e que provocam a emergência de decisões e ações inovadoras, que não estavam planeadas

Darwin referia que numa atmosfera evolutiva e competitiva, sobrevivem, não os mais fortes, mas os que se adaptam melhor.

Esta capacidade de inovar em função do inesperado, permite também uma aprendizagem organizacional, assim como a consolidação das *learning organizations*, assente em ambiente real, em erros e imprevistos.

A internacionalização das empresas lusas, ao incorporar a matriz da expansão portuguesa, que explicita uma arte coletiva praticada por milhares ao longo de séculos, é portadora de uma vantagem competitiva única.

Listamos agora os principais erros estratégicos cometidos, ainda de acordo com Rodrigues e Devezas (2014):

- i. Expulsão dos Judeus;
- ii. Tentação sistemática de posicionamento de proximidade;
- iii. Analfabetismo em contabilidade;
- iv. Défice de liderança e gestão em momentos de crise sistémica.

Consideram-se erros decisivos, que, uma vez identificados e assimilados, podem ajudar a prevenir que a história se repita.

A expulsão dos judeus, que o norte da Europa aproveitou, caracterizou-se pela diminuição significativa do financiamento do processo das Descobertas, já que estes eram os seus principais financiadores.

O posicionamento de proximidade, apesar de mais tarde corrigido, centrou-se nas sucessivas tentativas infrutíferas de conquistar Marrocos.

Apenas no século XVII foi introduzida a numeração árabe, e o algarismo zero, o que permitiu um consequente domínio das operações aritméticas mais complexas.

Admite-se que possa estar associado a este desconhecimento contabilístico a falência das Feitorias na Flandres.

Contextualizando a atualidade, e a título conclusivo, mencionamos que a edição de 2014 do estudo *PISA, Program for International Student Assessment*, que entre outros, avalia os conhecimentos de matemática dos alunos com quinze anos no universo dos países da OCDE, revela estarem entre os dez primeiros classificados, sete países asiáticos.

Desses apenas um país é europeu, ficando Portugal classificado em trigésimo lugar, à frente de países como a Suécia e Espanha.

## 8. Projecto.Detalhe na Ásia (Estudo de Caso)

Depois de devidamente contextualizada a temática da presente dissertação e explicados, em função da mesma, os principais desafios que se colocam no âmbito de um processo de internacionalização, assim como as principais teorias e modelos que podem constituir ferramentas de trabalho úteis, consideramos estarem reunidas as condições para nos debruçarmos sobre o cerne do presente trabalho: o processo de internacionalização da empresa Projecto.Detalhe na Ásia.

### 8.1. O que é a Projecto.Detalhe

A Projecto.Detalhe, criada em 2000, é uma empresa de engenharia e gestão de projetos industriais, que domina a cadeia de valor dos produtos, e agrega competências e valor, entregando um serviço completo ao cliente final.

A certificação internacional do sistema integrado de gestão constituiu uma consequência natural do processo estratégico de internacionalização.

O objetivo da Projecto.Detalhe consiste em tornar-se uma empresa de engenharia de referência em Portugal e no mundo, acrescentando valor aos seus *stakeholders*.

Assume como missão estudar, avaliar e produzir projetos de arquitetura e engenharia com as ferramentas *state of the art*, garantindo a satisfação dos clientes, a motivação dos colaboradores e o retorno do investimento aos acionistas, mantendo fidelidade aos valores da empresa.

Adotou como principais valores a orientação para o cliente, sustentabilidade, comportamento ético, responsabilidade social e ambiental, respeito pelas minorias, cooperação e lealdade.

A Projecto.Detalhe tem capacidade para produzir engenharia concetual, detalhe, procura de bens e serviços, e contratos EPC, *chave-na-mão*, onde o principal contributo passa por ser o único interface com o cliente final, gerindo contratos que concorrem para a entrega ao cliente de uma instalação pronta a funcionar.

A proposta de valor da empresa está direcionada para empresas industriais com necessidade de integrar engenharia multidisciplinar na cadeia de valor do seu produto final.

O trabalho da empresa é desenvolvido por profissionais com larga experiência no setor da engenharia industrial, com destaque para o setor energético, apresentando-se, desde a sua fundação, vocacionada para exportar *know how* português neste domínio em particular.

Uma vez confirmada a consistência e mais-valia do seu trabalho, bem como do reconhecimento da sua *expertise*, e verificando poder vir a acrescentar valor em diferentes regiões do mundo, a Projecto.Detalhe decidiu empreender o seu processo de internacionalização.

Iniciou-o ancorado na premissa de manter em Portugal o centro de competências e decisão, procurando garantir crescimento e emprego num momento em que o país evidenciava dificuldades e se antecipavam que as oportunidades de desenvolvimento seriam escassas.

Em Portugal, as barreiras internas estimularam o arranque do processo de internacionalização: ser portuguesa, não ter escala nem experiência internacional, significava não ser elegível para os projetos em que queria participar.

Os clientes nacionais consideravam ser mais seguro contratar empresas internacionais do que arriscar em PME lusas, mesmo garantindo estas a competência, adaptabilidade e foco no cliente.

A empresa considerou determinante ganhar escala e experiência internacional.

A marca *Europa*, no caso do Brasil, ou a marca *Portugal*, quando se tratava da África lusófona, da América do Sul e da Ásia, garantia-lhe a elegibilidade que lhe faltava no país de origem.

A internacionalização começou pela África *ex portuguesa*, onde as marcas, os afetos e as pessoas eram próximas, tendo-se iniciado em Cabo Verde, prosseguindo depois em Angola, Moçambique e Brasil.

O desenvolvimento da atividade internacional sugeriu a necessidade de ajustar a estrutura: o centro de decisão tinha de estar junto dos clientes, embora o centro de competências se mantivesse em Portugal, numa lógica sinérgica de aproveitamento transversal de experiências múltiplas nos diversos mercados.

Um representante empresarial *expatriado* de Portugal, estabeleceria a ponte com o parceiro local que conhecesse o mercado, garantindo a relação com o cliente final. Seria

um conhecedor do negócio e da cultura das empresas, bem como do mercado onde a sua atividade seria exercida, manifestando capacidade de se relacionar, de aprender e respeitar a cultura e o modo de operar do país ou da região onde exerceria o seu mandato.

Os parceiros locais partilhariam, desejavelmente, capital, estratégias, valores e princípios.

Seriam *sócios de ideias*, pois, só assim as parcerias se tornam viáveis.

Porque existem recursos disponíveis para alavancar uma nova oportunidade de crescimento, a empresa considerou poder vir a acrescentar valor na Ásia.

Identificou oportunidades para desenvolver projetos industriais na área logística do petróleo (*downstream*) e da produção, transporte e distribuição de energia.

O gás natural, as energias renováveis, com destaque para a energia solar térmica e fotovoltaica, eólica, hídrica, são oportunidades que a empresa, através dos parceiros locais, poderá capitalizar.

Atualmente, com referências em mais de 20 países em 4 continentes, a Projecto.Detalhe continua o seu processo de crescimento e de internacionalização.

O mundo, onde o petróleo continua a ser a principal fonte de riqueza, passa hoje por uma interessante transformação, procurando os países produtores, alguns agrupados na OPEP, aumentar a cadeia de valor da sua matéria-prima, deixando de exportar crude para exportar energia elétrica produzida a partir dele.

A oportunidade de criação de valor passa, assim, por construir refinarias de petróleo, infraestruturas para armazenagem de combustível e centrais de produção de energia elétrica, de modo a viabilizar a exportação de produtos acabados e não apenas matéria-prima.

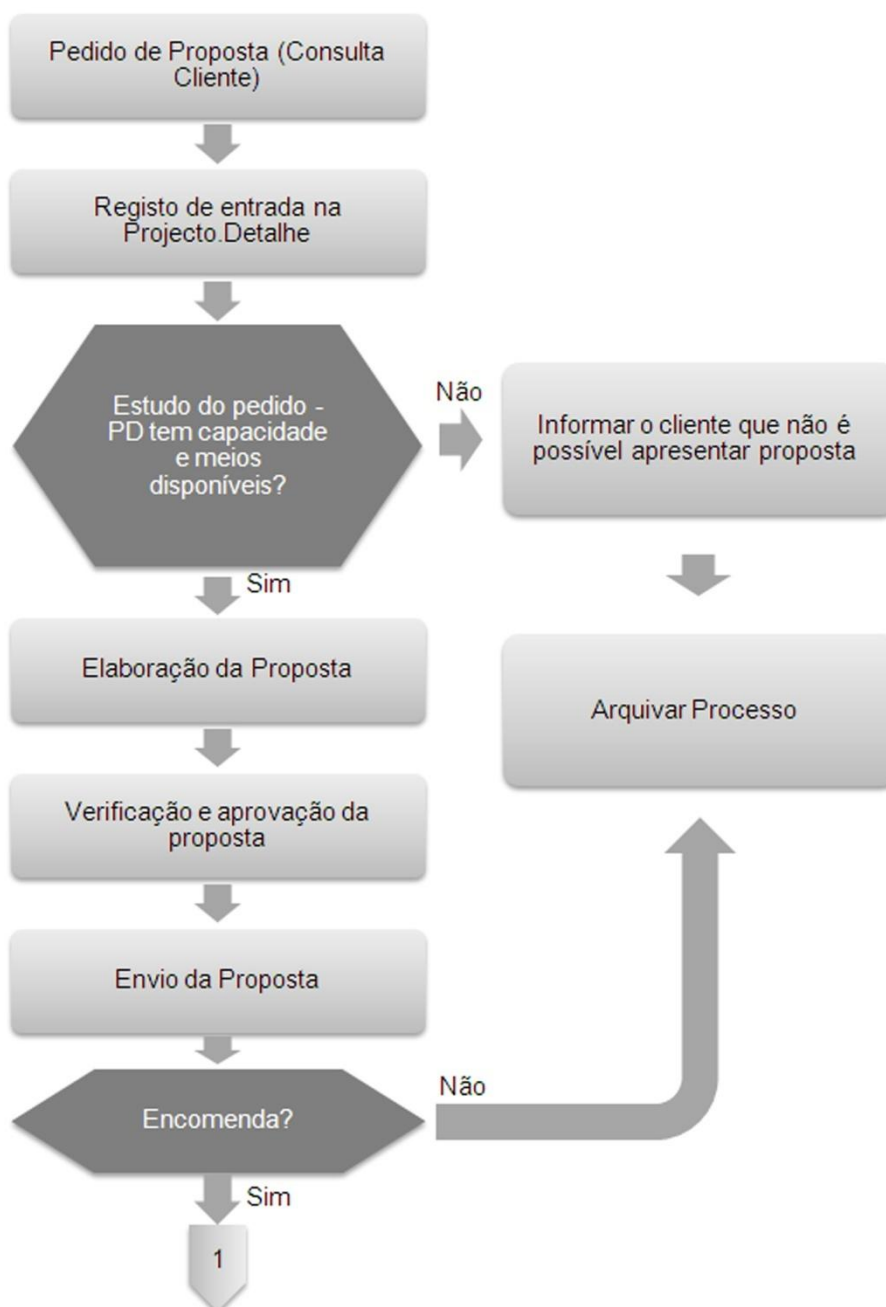


## 8.2. Processo Produtivo

A empresa Projecto.Detalhe tem como missão produzir engenharia industrial.

Destacam-se os três principais processos:

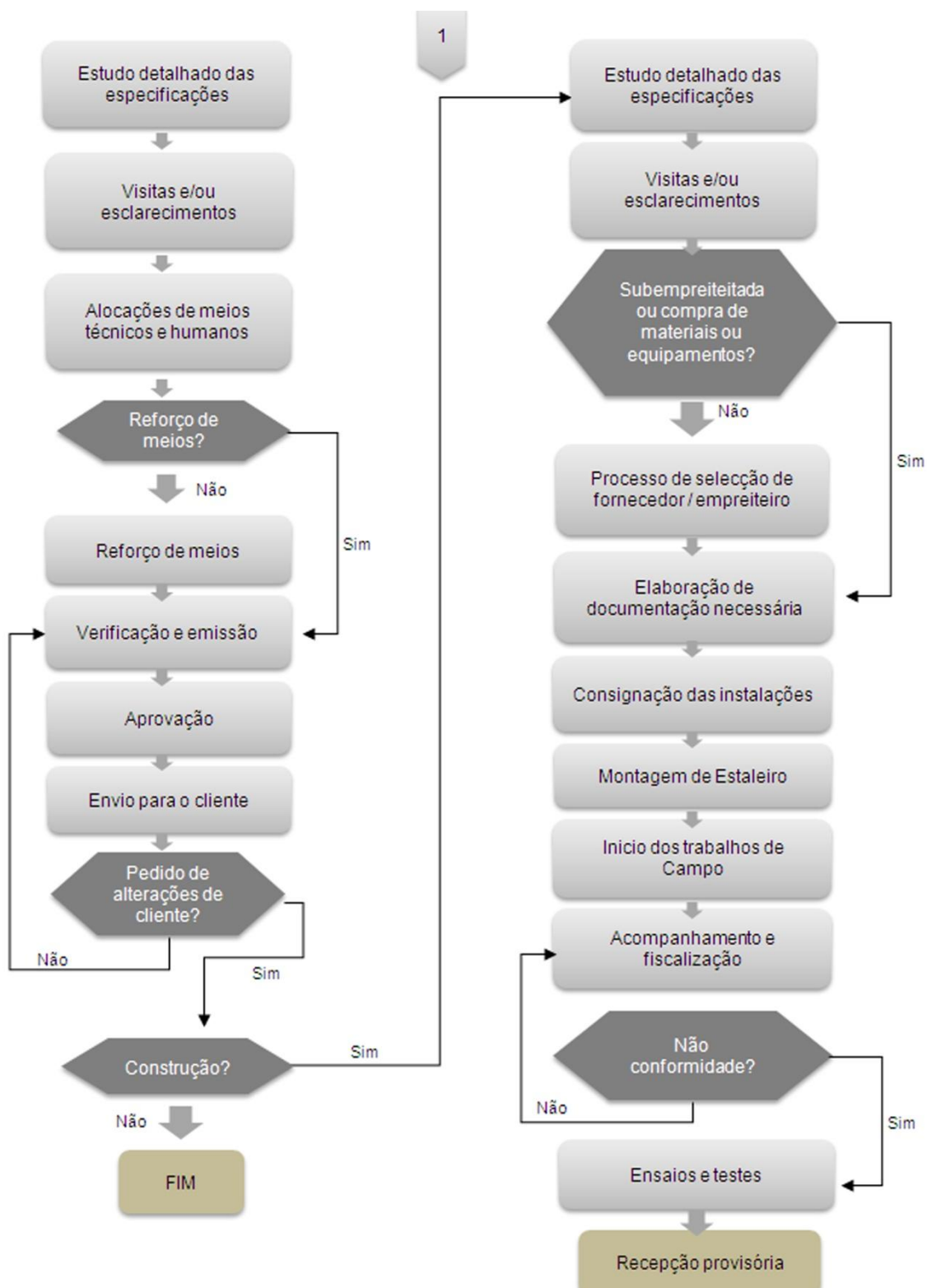
- i. Processo Comercial;
- ii. Processo de Engenharia;
- iii. Processo de Construção.



**Figura 15 - Processo Comercial**

Fonte: Projecto.Detalhe

Caracterização dos processos de engenharia e de construção da Projecto.Detalhe:



**Figura 16 - Processo de Engenharia e Processo de Construção**

Fonte : Projecto.Detalhe

O processo comercial da empresa compõe-se de diferentes fases distintivas, desde o pedido inicial do cliente, até à expectativa de uma encomenda, materializada na resposta a uma necessidade.

Nele, evidenciam-se dois momentos principais, a saber:

- i. Go / No Go
- ii. Encomenda S/ N

É neste último momento que têm início os processos seguintes, separados ou em conjunto, conforme se trate de um processo EPC, completo ou parcial.

Após a validação da capacidade de apresentar uma solução, é constituída a estrutura que responderá às necessidades do cliente.

Esta estrutura poderá ser exclusivamente interna, ou complementada com parceria nacional ou internacional, conforme o tipo e dimensão do projeto, e a experiência e disponibilidade da equipa interna.

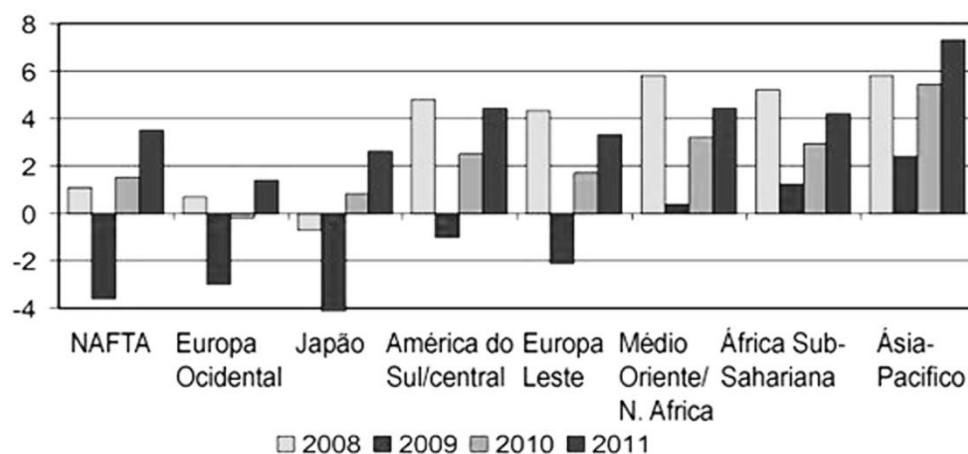
Depois, o estabelecimento de um permanente interface com o cliente permite o desenvolvimento da solução pretendida, desde a simples conceção de uma solução que será posteriormente construída por terceiros, à solução integrada chave-na-mão, em que o cliente recebe a instalação pronta a funcionar.

### **8.3. Porquê a Ásia**

“Não me importa quantas vezes caís.  
Importa-me quantas vezes te levantas.”

**Provérbio asiático**

A decisão da empresa se internacionalizar para a Ásia assentou no princípio da diversificação da geografia de internacionalização, bem como no pressuposto de que se trata da região do mundo onde o PIB mais cresce, onde os recursos humanos têm melhor qualidade e onde a abertura e facilidade para fazer negócios é superior.



**Figura 17 - Evolução Económica Mundial**

Fonte : Insight, 2009

A empresa optou por concentrar a sua internacionalização asiática nos países da orla marítima, com destaque para o sudeste asiático, correspondendo à Birmânia, Tailândia, Laos, Vietname, Camboja, Malásia, Singapura, bem como Indonésia, Brunei e Filipinas. Hong Kong, Macau, Singapura e Timor Leste constituem, neste conjunto, destinos privilegiados.

As tabelas seguintes ilustram as oportunidades de acesso a infraestruturas nos países do sul e do sudoeste da Ásia, bem como o crescimento do PIB dos países do sul da Ásia.

País	Electricidade	Água	Rede Sanitária	Teledensidade	Densidade Rodoviária (por pop.)	Densidade Rodoviária (por área)
Afganistão	5	13	8	12		32
Bangladesh	25	75	48	16	1.6	1594
China	10	16	10.1	38	1	70
Índia	40	86	30	71	3.2	1115
Indonésia	80	78	52	127	1.7	203
Myanmar	5	80	73	8		
Nepal	15	84	27	18	0.6	107
Paquistão	55	90	54	44	1.8	334
Sri Lanka	75	78	91	122		
Vietnam	60	73	41	88	1.2	287

**Quadro 1 - Resumo dos indicadores de acesso a infraestruturas no Sul e Sudeste Asiáticos, 2005**

Fonte: Jones 2006

**Legenda:** Eletricidade (% da população com acesso à rede); Água (% da população com acesso a recursos tratados); Saneamento (% da população com acesso a saneamento melhorado); Teledensidade

(subscritores da rede fixa e móvel por cada 1000 pessoas); Estradas (% da população rural que vive a num raio de 2km de uma estrada aberta todo o ano).

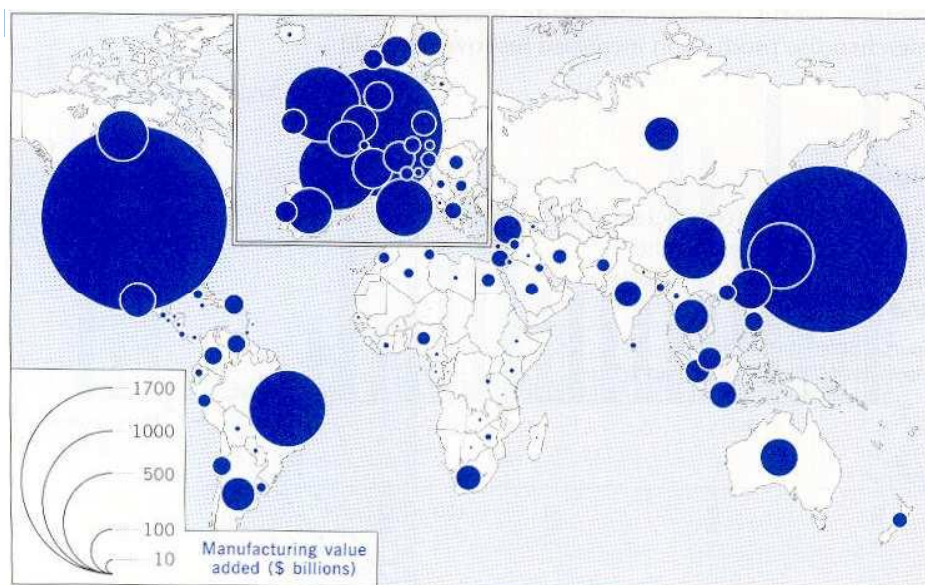
País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sul da Ásia	3.7	7.8	7.4	8.7	8.7	7.7	8.0
Bangladesh	4.4	5.3	6.3	6.0	6.7	6.5	7.0
Índia	3.8	8.5	7.5	9.0	9.2	8.0	8.3
Paquistão	3.1	4.7	7.5	8.6	6.6	6.8	6.5
Sri Lanka	4.0	6.0	5.4	6.0	7.2	6.1	6.0
Nepal	-0.4	3.0	3.5	2.3	2.3	2.8	2.8
Sudeste da Ásia	4.8	5.3	6.5	5.6	6.0	5.6	5.9
China	9.1	10.0	10.1	10.4	10.7	10.0	9.8

### Quadro 2- Taxa de crescimento do PIB no Sul da Ásia: 2002-2008

Fonte: Asian Development Outlook 2007

Notas: 1 - 2007 e 2008 são previsões

A Figura 17 caracteriza a produção industrial no mundo, onde se destaca a forte implantação asiática, destacando-se naturalmente a China.



**Figura 18 - Mapa da produção industrial mundial**

Fonte : UNIDO (1997), Industrial Development Global Report, 1997

Muito embora a tabela supra apresentada se circunscreva temporalmente ao período 2002-2008, permite a extrapolação para a década seguinte das necessidades de investimento em infraestruturas na Ásia.

	ADB-JBIC-WB Este Asiático (excluindo o Sul da Ásia) (1)	UNESCAP Sul e Este da Ásia (2)	infra-estrutura em percentagem do PIB na Índia
Investimento em Infraestruturas (Mil Milhões de USD)	165	228	33
Investimento em Infraestruturas (% do PIB)	6.2	6.8	4.5

**Quadro 3 - Estimativa das necessidades de investimento anual em infraestruturas - Ásia, 2007-2011**

Fonte: PPIAF, Banco Mundial

Notas: 1 – inclui o Este asiático, exclui o Sul e Centro Asiáticos, 2006-2010;

2 – inclui o Este Asiático, Pacífico e Sul da Ásia, 2006-2010.

Ao analisar os projetos de investimento por regiões do mundo, conclui-se que, embora a América Latina continue na liderança, é imediatamente seguida pela Ásia e Pacífico.

Se acrescentarmos o sul da Ásia e desagregarmos a Ásia Central da Europa, conclui-se que a região do mundo onde o investimento é maior é a Ásia.

Considerando-se apenas o sudeste asiático, terão sido aqui investidos cerca de 300 mil milhões de dólares no período em análise.

As perspetivas futuras são de crescimento continuado, apesar de não dispormos ainda de números finais em formato comparativo.

Região	Investimento no Projecto
América Latina e Caraíbas	407,202
Este Asiático e Pacífico	224,449
Europa e Ásia Central	182,449
Sul da Ásia	70,435
Médio Oriente e Norte de África	41,163
África Subsariana	36,510

**Quadro 4 - Investimento em projetos por região (milhões de USD)**

Fonte: PPIAF, World Bank.

Durante o período entre 1990 e 2005, cerca de 40% do valor total de investimentos destinou-se ao setor da energia, aquele que nos interessa particularmente.

Sector	Número de Projectos
Energia	1307
Transportes	829
Telecomunicações	749
Água e Esgotos	383

**Quadro 5 – Projetos por setores primários, 1990-2005**

Fonte: PPIAF, World Bank

Analisando o setor energético, que inclui eletricidade e gás natural, revela-se claramente como aquele onde existem maiores oportunidades de negócio.

Detalhando um pouco mais, apresenta-se, no quadro seguinte, dados sobre os países onde se investiu mais em quantidade de projetos no domínio do setor energético.

País	Número de Projectos
China	483
Brazil	297
Russia	284
Argentina	182
Índia	172
México	151
Chile	103
Colombia	90
Malásia	87
Tailândia	84

**Quadro 6 - Top 10 de países por projetos, 1990-2005**

Fonte: PPIAF, World Bank



Excluindo-se a Índia e a Rússia, cerca de 33% dos projetos de todo o mundo posicionam-se na Ásia, com destaque para a China, onde Macau e Hong Kong estão integrados, Malásia e Tailândia.

Sector Primário	Tipo de Investimento	Número de Projectos	Investimento Total
Energia	Desinvestimento	15	3,700
	Novos Projectos	101	22,498
	<b>Total Energia</b>	<b>116</b>	<b>26,198</b>
Telecomunicações	Desinvestimento	4	6,568
	Novos Projectos	55	31,591
	<b>Total Telecomunicações</b>	<b>59</b>	<b>38,159</b>
Transporte	Concessões	26	1,917
	Novos Projectos	47	4,159
	Gestão e contratos leasing	5	0
	<b>Total Transportes</b>	<b>78</b>	<b>6,075</b>
Água e Saneamento	Novos Projectos	1	2
	Gestão e contratos leasing	1	0
	<b>Total Água e Saneamento</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total Global</b>		<b>255</b>	<b>70,435</b>

**Quadro 7 - Projetos do setor primário no sul da Ásia (milhões de USD)**

Fonte: PPIAF, World Bank.

Uma observação sobre dados relativos à tipologia de projetos do setor primário no mercado sul asiático reforça a ideia de que o setor energético será dominante, com um total de 116 grandes projetos no período de análise entre 1990 e 2005.

Segue-se o setor dos transportes, com um total de 78 projetos, ocupando as telecomunicações o terceiro lugar, com 59 projetos.

O investimento total no setor da energia, ainda no período em análise, remontou a 26.1 mil milhões de dólares, tendo sido reservado 6.01 mil milhões de dólares para o setor dos transportes e 38.1 milhões de dólares para o setor das telecomunicações.



Sector Primário	Sub Sector	Número de Projectos	Investimento Total
<b>Energia</b>	Electricidade	111	25,518
	Gás Natural	5	680
	<b>Total Energia</b>	<b>116</b>	<b>26,198</b>
<b>Telecomunicações</b>	Telecomunicações	59	38,159
	<b>Total Telecomunicações</b>	<b>116</b>	<b>38,159</b>
<b>Transporte</b>	Aeroportos	5	848
	Caminhos e Ferro	2	198
	Estradas	52	2,434
	Portos	19	2,595
	<b>Total Transportes</b>	<b>78</b>	<b>6,075</b>
<b>Água e Saneamento</b>	Estações de Tratamento	1	2
	Utilidades	1	0
	<b>Total Água e Saneamento</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total Global</b>		<b>255</b>	<b>70,435</b>

**Quadro 8 - Total de projetos por setor primário, sul da Ásia (milhões de USD)**

Fonte: PPIAF, World Bank.

Os 6 países que lideram são a China (25.3%), a Índia (17.0%), a Malásia (15.5%), as Filipinas (10.9%), a Tailândia (10.5%), e a Indonésia (8.8%), representando no seu conjunto quase 90% do investimento total no período entre 1984 e 2005.

No ranking *Doing Business*,<sup>4</sup> os países acima referenciados surgem ordenados de acordo com o quadro abaixo apresentado.

<b>País / Ranking</b>	<b>2014</b>
<b>Singapura</b>	1
<b>Hong Kong</b>	2
<b>Malásia</b>	6
<b>Tailândia</b>	18
<b>Filipinas</b>	108
<b>China</b>	96
<b>Indonésia</b>	120
<b>Portugal</b>	31

#### **Quadro 9 - Ranking Países**

Fonte: Relatório Doing Business 2014, International Finance Corporation, Banco Mundial

Não podemos aqui deixar de salientar que Portugal surge no mesmo listado em 31º lugar, à frente de países como a França, Espanha, Luxemburgo, Bélgica, Itália, e muito próximo de países como a Suíça e a Holanda.

Também do ponto de vista da liberdade económica, regiões como Hong Kong e Macau, ambas chinesas, apresentam-se bem posicionadas de acordo com dados revelados pela Heritage Foundation, constituindo este um dado importante e estimulante do processo de internacionalização.

<sup>4</sup>International Finance Corporation do Banco Mundial,2014.

Posição	País
1	Hong Kong
2	Liechtenstein
3	Macau
4	Singapura
5	Suíça
...	...
12	Portugal

**Quadro 10 - Índice de Liberdade Económica**

Fonte : The Heritage Foundation

Confirma-se, deste modo, a tendência para a liderança asiática quanto à facilidade de fazer negócios e acolher investimento direto estrangeiro, independentemente da forma que o mesmo se revista.

#### **8.4. Relevância prática dos modelos e teorias económicas na elaboração do projeto de internacionalização da Projecto.Detalhe na Ásia**

Retomando o esquema de raciocínio presente no *Diamante de Porter*, ferramenta de relevância incontornável na elaboração estratégica de um processo de internacionalização, conjugando com os dados avançados no número anterior, podemos afirmar serem as empresas asiáticas essencialmente competitivas, não protecionistas e culturalmente abertas, o que permite a existência de um ambiente de negócios favorável à criação de sinergias com empresas estrangeiras, como é o caso da Projecto.Detalhe.

Assim, a empresa identificou indústrias de apoio em quantidade e qualidade que permitem a exportação de apenas uma parte da cadeia de valor do produto final, sendo facilmente integradas as componentes locais.

Neste contexto, foi considerado que a empresa apenas deverá expatriar, para além de capital, os quadros dirigentes que dominam a cadeia de valor e conhecem o negócio, aproveitando o conhecimento e experiência das empresas de engenharia locais.

Se ao modelo de Porter adicionarmos o raciocínio resultante do Modelo CAGE, concluímos, pela herança histórica, cultural e linguística conjunta, constituírem Macau e

Timor Leste os destinos privilegiados para o arranque de um processo de internacionalização de uma PME portuguesa como a Projecto.Detalhe. Aqui, o constrangimento da distância geográfica é nitidamente mitigado pelas características estimulantes do mercado.

Lançando mão do *Modelo das Cinco Forças de Porter*, pode-se concluir que os critérios determinantes de entrada consistem no poder dos clientes e na rivalidade entre concorrentes.

Desta forma, a empresa espera encontrar em Macau concorrentes que competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também em inovação e marketing, sendo expetável, ainda, encontrar concorrentes portugueses.

O termo *coopetition* sintetiza bem esta dualidade do mercado em análise.

A rivalidade concorrencial em captar clientes encerra em si mesmo o risco da inevitabilidade da descida abrupta das margens de lucro, assim como a obrigatoriedade de uma atuação centrada exclusiva e irremediavelmente na redução de preços e descontos comerciais.

Pelo contrário, a existência de uma conjuntura de baixa rivalidade entre concorrentes poderia revelar-se tendencialmente favorável a curto prazo, mas prejudicial a médio / longo prazo, já que a concorrência coloca pressão sobre os níveis de desenvolvimento, inovação e melhoria da produtividade, conduzindo a que a competitividade local elevada imprima no mercado internacional, através da aquisição das melhores práticas, uma menor rivalidade global [Cardeal, 2014].

A Projecto.Detalhe estabelecer-se-á, então, num terreno onde os concorrentes já se encontram estabelecidos, pelo que será ela a desafiar os rivais, constituindo-se como um novo concorrente.

Neste contexto, a empresa considerou o risco de, numa fase inicial, ser necessário abraçar os piores clientes, antes de poder atingir a tipologia de cliente alvo.

As grandes empresas de engenharia estão presentes em Macau, não sendo, na sua maioria, chinesas, pelo que se torna fundamental encontrar um fator diferenciador.

Uma análise BCG permitirá identificar os segmentos de mercado que poderão constituir alternativas para que a empresa evite a ameaça de substituição.

A sua importância revela-se particularmente premente se atendermos à dimensão da empresa Projecto.Detalhe, que desaconselha o empenho profundo, no início do processo de internacionalização, em investimento de imagem, tecnologia, assistência técnica e recursos humanos.

A estratégia centrar-se-á no objetivo de ação em nicho de mercado, procurando oportunidades onde os concorrentes não operem, implementando relações com os clientes que permitam o reforço da confiança e da capacidade de incorporar as suas cadeias de valor.

Note-se que ao falar de oportunidades únicas, se destaca a estratégia do *oceano azul*, em que as empresas devem procurar oportunidades onde as outras não se encontram, abandonando mercados onde os concorrentes têm um apetite voraz, *provocando sangue, oceano vermelho* [Kim e Melbourn, 2006].

Concretizando um pouco mais este raciocínio, e utilizando aqui as premissas da Matriz de Ansoff, enquadra-se como potencial posicionamento estratégico da Projecto.Detalhe na Ásia deverá centrar-se na produção de engenharia e gestão de projetos, procurando a sua sedimentação no mercado pela procura contínua de novos clientes, mantendo a ligação aos produtos e serviços tradicionais.

Aqui, a estratégia da diversificação constituiria, nesta primeira fase, um risco avultado. A tónica deve assentar na angariação de clientes com base no mesmo produto ou serviço, aportando continuamente *know how* e inovação. Inovação que, enquanto conceito, deve nascer no centro da competência, recolhendo *inputs* na rede de feitorias mundial.

Constituindo a exportação prevista pela Projecto.Detalhe um serviço transversal a várias indústrias, a empresa prevê a sua introdução no mercado faseadamente. Ou seja, estando em causa o setor energético, consideramos recomendável iniciar o processo pelo subsector da distribuição elétrica, considerando este, de acordo com a terminologia do BCG, um misto de *estrela* e *vaca leiteira*.

Muito embora a área das infraestruturas constitua um dos domínios de interesse da empresa, esta foi, contudo, descartada nesta fase inicial, por se revelar um *cão rafeiro*. A justificação encontra-se no facto de já se encontrarem plenamente instalados no mercado os nossos principais concorrentes.

Já o setor do *Oil & Gas* apresenta-se como uma combinação de *estrela e interrogação*, onde a empresa julgou necessário investir recursos humanos, técnicos e financeiros, assim como diversificar em todo o território de Macau.

Revelando-se neste particular como um mercado relativamente conservador, foi entendido igualmente essencial encetar diversas deslocações aos países vizinhos no sentido de fortalecer o posicionamento relativo e potencializar ao máximo o investimento da empresa, quer em agentes especializados quer nas tecnologias inovadoras que detém.

#### **8.5. Breve nota sobre Macau e Timor Leste em relação à Projecto.Detalhe**

Um mercado é composto por pessoas ou organizações com necessidades, desejos, capacidade e disposição de comprar [Lamb, 2004].

Em função da sua dimensão, o mercado deverá ser segmentado pelo gestor de modo a melhor adequar a estratégia de desenvolvimento do modelo de negócio.

Os segmentos devem revelar as seguintes características [Kotler, 2000]:

- i. Acessíveis: a empresa deve poder atingir o segmento por meio do marketing mix passível de ser implementado;
- ii. Mensuráveis: deve ser possível apurar quantas pessoas se inserem no segmento e qual o potencial de vendas dele;
- iii. Lucrativos: a empresa deve obter lucratividade operando no segmento;
- iv. Estáveis: não podem desaparecer muito depressa para que possam ser explorados.

Macau, sendo parte integrante da China, é uma região autónoma, e, juntamente com Hong Kong, simboliza o que se convencionou chamar *um país, dois regimes*.

A indústria do jogo em Macau ultrapassa já, atualmente, a de Las Vegas, assistindo-se a um fenómeno de deslocalização dos grandes casinos dos Estados Unidos para esta região da China.

A empresa identificou, assim, uma oportunidade muito concreta e apelativa.

Com efeito, o seu consumo nesta tipologia de infraestruturas é de tal modo significativa que se torna indispensável o reforço das redes de transporte e distribuição de energia.

A produção está atualmente centralizada na China.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do território prevê a construção de novos casinos que duplicarão a atual capacidade instalada, no sentido de responder às necessidades futuras de consumo.

Timor é outro país onde Portugal pode aportar criação de valor, atendendo à proximidade cultural que reflete, assim como às necessidades do know how tecnológico que empresas como a Projecto.Detalhe revelam.

Em troca, Timor oferece oportunidades de crescimento, associadas à sua capacidade de financiamento, no território ou fora dele.

#### 8.6. Plano estratégico da Projecto.Detalhe

Atendendo ao potencial dos parceiros locais já identificados e comprometidos com a oferta da Projecto.Detalhe no âmbito do seu processo de internacionalização, foi assumido que o mercado potencial poderá valer cerca de 30 mil milhões de dólares, nos próximos 5 anos.

Ásia				
2014	2015	2016	2017	2018
0	2.500,000.00	3.750,000.00	5.625,000.00	8.437.500.00

#### Quadro 11 - Prestação de serviços previsional (valores em euros)

Fonte : Projecto.Detalhe

Considerou-se um plano de expansão como conservador, na medida em que não incorpora vendas ou prestações de serviço no primeiro ano de atividade; prevê um investimento de cerca de 250.000.00 euros; vendas consolidadas do projeto de expansão ao fim de 5 anos de cerca de 8,5 M €uros; e, finalmente, um *pay back period* ao fim do terceiro ano.

Nas condições referidas, o projeto de expansão apresenta um VAL, no quinto ano, de cerca de 470.000,00 euros e uma TIR média de 23%, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Demonstração de Resultados					
Ásia					
ANO	2014	2015	2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
Vendas		1500000,00	1750000,00	1525000,00	1375000,00
Custos					
Variáveis					
CMVMC&FSE's	75%	-	1875000,00	1218750,00	1028125,00
Comissões&Custos&om&Pessoal	5%	-	187500,00	121875,00	102812,50
Investimento+CFixos	15%	250000,00	375000,00	312500,00	265625,00
EBITDA	5%	250000,00	187500,00	121875,00	102812,50
Amortizações&Impostos	25%	125000,00	187500,00	121875,00	102812,50
EBIT		125000,00	00000,00	93750,00	78125,00
Imposto	40%	-	150000,00	187500,00	143750,00
RL		125000,00	75000,00	31250,00	15625,00
CFO&Cash&Flow&Operacional		125000,00	37500,00	93750,00	78125,00
C&F&Cash&Flow&de&Exploração		250000,00	375000,00	312500,00	265625,00
Taxa&de&Desconto	10%				
Cash&Flow&Atualizado		227272,73	10305,79	140871,53	92097,53
		227272,73	123966,94	16904,58	20902,12
VAL					70953,30
TIR					23%
Pay-Back&Period&de&Recuperação&do&Capital&Investido					3

**Quadro 12 - Demonstrações Financeiras Previsionais**

Fonte : Projecto.Detalhe

A velocidade de cruzeiro e estabilização de crescimento das encomendas deverá ser atingido após o quinto ano (perpetuidade), com uma projeção de vendas consolidadas de 8,5 M €uros no final deste. Considerando-se o sucesso e desenvolvimento da operação, a rede de parcerias da empresa ficaria distribuída conforme mapa abaixo, incluindo já o mercado asiático.

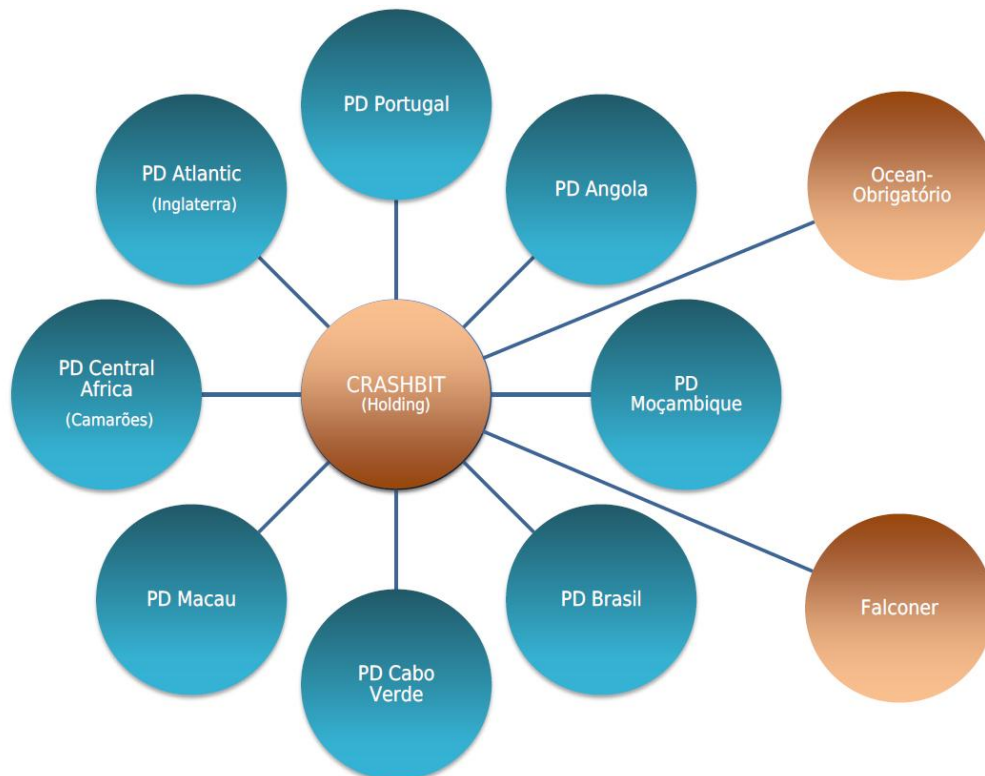


**Figura 19 - Rede de Parcerias da Empresa**

Fonte : Projecto.Detalhe



Uma vez consolidado o processo de internacionalização na Ásia, a estrutura empresarial global da Projecto.Detalhe passará a apresentar a seguinte estrutura, constituída por uma holding de nome *Crashbit*:



**Figura 20 - Organograma empresarial**

Fonte: Projecto.Detalhe

### 8.7. Análise do posicionamento estratégico da Projecto.Detalhe no processo de internacionalização na Ásia

A respeito de internacionalização e consequente necessidade de criação de parcerias, ensina Sun Tzu (544 a.c.-496 a.c.), na sua conhecida *Arte da Guerra*, «*quem desconhece as montanhas, e a floresta, e os desfiladeiros e os pastos, e os pântanos e os charcos, não conseguirá manobrar o seu exército*».

Deverá usar guias locais ou perderá a vantagens do terreno.

Quem ignorar os planos dos Estados vizinhos, não poderá fazer alianças em tempo hábil.

Quem não usa guias locais, perderá tempo, vantagem e recursos.

Com base na análise SWOT, constrói-se a Matriz AVLPL [Rodrigues e Devezas, 2014], onde se procura o efeito de alavancagem, conjugando oportunidades com os pontos fortes.

Estabelecem-se as correlações entre os pontos fortes da análise interna e as oportunidades do contexto externo, procurando-se a alavancagem quando forças e mercado se encontram.

Matriz AVLPL	Forças	Fraquezas
<b>Oportunidades</b>	Alavancagem	Limitações
<b>Ameaças</b>	Vulnerabilidade	Problemas

### Quadro 13 - Matriz AVLPL

Fonte: Rodrigues & Devezas, 2014

Deste modo, procura-se potenciar a conjugação de pontos fortes com oportunidades, evitando-se a conjugação de ameaças e pontos fracos, problemas.

As oportunidades focam-se em:

- i. Dimensão do mercado;
- ii. Disponibilidade de recursos financeiros e aceitação de Portugal como um parceiro confiável;
- iii. Laços históricos com a Ásia;
- iv. Mercado em expansão, estável e com capacidade de financiamento;
- v. Nicho de Mercado: setor energético em expansão – *Oil & Gas*, Energia.

As vantagens ou pontos fortes, centram-se em:

- i. Experiência internacional;
- ii. Capacidade técnica - universidades técnicas e económicas, conferem reconhecida competência distintiva;
- iii. Pertencer à Europa e ter moeda forte (euro);
- iv. Presença geográfica diversificada;
- v. *Networking* (Rede);
- vi. Flexibilidade (Equipa Jovem);

- vii. Especialização no sector energético;
- viii. Capacidade Multidisciplinar;
- ix. Boa imagem, comunicação e ambiente de trabalho;
- x. Improviso Organizacional;
- xi. Parcerias com empresas de engenharia não concorrentes, potenciando sinergias e mitigando riscos.

A experiência internacional da empresa, na qual se destaca a capitalização do relacionamento com África, constitui capital potencialmente diferenciador e facilita o relacionamento com a Ásia, assumindo Macau e Timor como *hub* da relação na geografia.

A especialização no sector energético e o mercado potencial deste sector em Macau, em particular, e na Ásia, em geral, constituem o principal fator de alavancagem da operação asiática, que deve ser especializada.

A dimensão financeira e humana, associada à dispersão e diversidade de mercados em que simultaneamente a empresa quer atuar, constituem-se como a principal limitação que terá de ser mitigada.

Através de parcerias com empresas do sector, a Projecto.Detalhe poderá ver complementada a sua oferta de produtos e serviços, acrescentando valências e competências, sendo mitigadas as principais vulnerabilidades e limitações encontradas.

Distinguem-se os aspetos associados ao risco político, de acordo com *Roubini Global Economics*:

- i. Ausência de estímulos ao IDE;
- ii. Violência política e consequente risco de negócio;
- iii. Risco legal e regulatório;
- iv. Risco de interferência política;
- v. Risco de *default* do País;
- vi. Risco de limitações ao repatriamento de capitais;
- vii. Risco de disrupção da cadeia de valor.

Acrescentam-se riscos associados à livre circulação de pessoas, com destaque para autorizações de entrada, permanência (trabalho) e circulação, mas também segurança (*safety & security*).

Nesta região, considera-se associada a instabilidade política e social, registando-se fragilidade nos sistemas económicos.

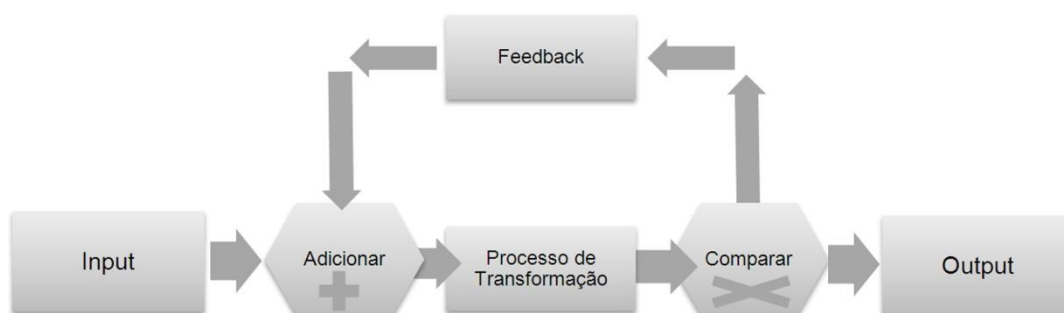
Roubini caracteriza o risco político associado a cada um dos seguintes países asiáticos:

País	Risco
Macau ( China )	Médio
Timor	Médio - Alto
Indonésia	Médio
Malásia	Médio - Baixo
Filipinas	Médio

**Quadro 14 – Risco Político País**

Fonte: Roubini Global Economics

Consideramos que o risco, enquanto ameaça, poderá ter como contrapartida uma oportunidade. Coloca-se assim o desafio: como transformar uma ameaça em oportunidade?



**Figura 21 - Ameaça vs Oportunidade**

Fonte: Joaquim Neto Filipe

Sugerimos com esta figura a existência de um processo interativo de retroalimentação (*feedback*), através de um processo de transformação de uma entrada (*input*), com um resultado (*output*) que lhe está diretamente associado.

De igual modo, a transformação de ameaça em oportunidade encontrará na estratégia o elemento fulcral do processo de transformação, sendo esta modificada em função dos resultados, esperando-se que aquele, obtido após uma primeira abordagem, necessite de um reajuste, de modo a atingir o resultado final esperado.

## 9. Conclusões

Por tudo o que foi dito e apreendido, apresentam as conclusões sobre o processo e estratégia de internacionalização da empresa Projecto.Detalhe na Ásia.

Acredita-se, pela análise do caso de estudo, que a estratégia delineada se encontra conforme a visão e missão da empresa; que os principais *stakeholders* estão devidamente alinhados; e que a sua implementação se revela consolidada no plano de investimentos efetuado, garantindo-se que os riscos conhecidos foram mitigados, não existindo, assim, obstáculos de maior à sua implementação.

Relembrando as questões da investigação, em que circunstâncias uma empresa deve considerar avançar para um processo de internacionalização? O risco associado a um processo desta natureza, é compensado com o aproveitamento de oportunidades existentes?

Deve internacionalizar quando tem condições financeiras e estratégicas para iniciar esse processo, que pode ser doloroso em função dos riscos não antecipados e que acontecerão, mas especialmente quando tem vontade,

Quando tem vontade e ambição, quando detiver um produto ou serviço de reconhecida aceitação no mercado internacional, quando detiver recursos humanos, técnicos e financeiros e especialmente quando conhecer o mercado de destino, as suas necessidades e os atores locais.

Outra das questões da Investigação procurava conhecer o melhor modelo de operacionalizar uma estratégia de internacionalização? Simplesmente exportar ou estabelecer uma empresa de direito local, onde a integração total, equilibra a perda do controlo acionista? A internacionalização deve ser encarada como uma estratégia ou como uma inevitabilidade?

O processo de internacionalização, pelos riscos do desconhecido que encerra, deve ser um processo, em que o risco deve ser compensado com a prudência. Um processo de internacionalização, estando reunidas as condições acima, deve começar com exportações simples, aumentar o envolvimento e consequentemente a confiança entre os atores locais e estrangeiros e acabar na construção de uma empresa de direito local, com parceiros locais a participarem, muito mais que no capital, nas ideias. Serão as parcerias

que mitigarão o risco associado à perda de poder inicial, mas acrescentado da oportunidade de aceder e controlar um novo mercado, onde as oportunidades serão maiores que as do mercado de origem. E serão as parcerias transnacionais onde o máximo nível de integração global se cruza com a máxima adequação local, as mais poderosas.

Estratégia ou inevitabilidade dependerão sempre do estado de alma da empresa : se internacionalizar for sobrevivência, será uma inevitabilidade; se for ambição, será uma estratégia de longo prazo.

A última questão, procurava identificar os motivos que levam uma determinada empresa a optar por um mercado, região ou País para se internacionalizar. Destes, perceber se apenas critérios de IDE ou a proximidade administrativa, cultural e histórica, serão determinantes.

Uma empresa deve internacionalizar produtos ou serviços testados, para onde os seus produtos ou serviços acrescentem valor.

Onde possa ser diferente, e fazer a diferença. O modelo CAGE das distâncias, refere a proximidade cultural como um factor de sucesso. A língua, conforme Reto ( 2012 ) tem um valor económico significativo. A língua e a proximidade cultural, são entre outros factores diferenciadores que os Descobridores deixaram, e que as empresas atualmente talvez possam capitalizar.

Tal como D. Dinis quando decidiu construir as caravelas, e assim iniciar o processo de constituição da Marinha Portuguesa, a Projecto. Detalhe começou por juntar uma equipa com capacidade, competência e saberes pluridisciplinares.

Enquanto no tempo de D. Dinis se identificou um objetivo concreto de resposta efetiva às necessidades que o ouro europeu poderia satisfazer; a Projecto.Detalhe, no tempo de um país onde as oportunidades são poucas e as necessidades muitas, identificou-se a ambição de crescer, mantendo e desenvolvendo o centro de competência de engenharia em Portugal, através da consolidação de equipas multidisciplinares.

Partilhando da vocação universalista do Portugal dos Descobrimentos, a Projecto.Detalhe procura estar presente nos países por onde passaram os descobridores, costa ocidental de África, Brasil, costa oriental de África e, agora, Ásia.

O comprometimento científico materializa-se na capacidade de juntar os melhores, com as melhores ferramentas: o *astrolábio* e o *sextante* de outrora, são agora o *hardware*, o *firmware* e o *software* (também o *software da mente* como visto atrás) que a empresa utiliza, e que lhe permite dominar o estado da arte da engenharia, que emprega nos seus projetos.

A gestão do conhecimento é feita através da interligação à universidade, à seleção e formação de novos quadros, com a retenção dos mais capazes para abarcarem a cultura e os saberes que a organização, na sua rede de *feitorias*, que são atualmente as cidades capitais dos países independentes onde a empresa está presente, vai acumulando.

Considera-se que pensar *fora da caixa*, é ser diferente. É procurar não ser melhor, mas ser único.

Constituindo-se como herdeira da capacidade de relacionamento com os povos por onde os descobridores passaram, a Projecto.Detalhe procura capitalizar esse relacionamento em proveito próprio, utilizando-o como uma vantagem competitiva única e vencedora.

Dominar informação assimétrica é saber mais que os concorrentes, e esta característica assenta na manipulação dos colaboradores certos e na *intelligence*.

Os colaboradores nacionais e internacionais da empresa são os elementos que, integrando a cadeia de valor do produto final, a equilibram.

Conforme referido na Teoria da Dependência dos Recursos, estes são os ativos que os concorrentes não têm.

A *intelligence* de outrora, é a *business intelligence* da atualidade.

Está diretamente ligada à obtenção e gestão da informação assimétrica. É saber o que os concorrentes não sabem, ou saber primeiro do que eles.

São fatores diferenciadores. Trata-se de adquirir dados e transformá-los em informação útil para os negócios.

A informação pública recolhida pela empresa, referente aos investimentos previstos por país, por sector, e os respetivos montantes previstos, moldam a estratégia de internacionalização e os planos de investimento.

Por fim, considera-se constituir o imprevisto organizacional um dos maiores ensinamentos a retirar dos Descobrimentos.



Trata-se de uma característica que se materializa na flexibilidade com que a empresa poderá responder aos novos desafios, admitindo-se que no processo de internacionalização diversos imprevistos poderão/deverão acontecer.

Os custos de transação, associados ao processo de internacionalização da Projecto.Detalhe, assentam na transferência de informação, competência e *know how* para o mercado asiático.

A incerteza do meio envolvente, associada à imprevisibilidade de materializar num contrato todos os constrangimentos associados a uma transação, será possivelmente mitigada através da já referida capacidade de improviso organizacional que os navegadores nos ensinaram.

O mercado, em sentido lato, é um conjunto de redes de relações entre empresas.

Entende-se que a especificidade do mercado asiático deva ser abordada através dos principais ativos da empresa, que são as suas competências nucleares, assentes no conhecimento interdisciplinar residente em Portugal, aliada à capacidade dos diversos centros de decisão espalhados pelo mundo.

Se a empresa assegurar a capacidade de perceber as diferenças económicas e culturais, e de aprendizagem com os outros elementos da rede – *learning organizations* – garantindo do seu interior as ferramentas necessárias ao sucesso do empreendimento, poderá atingir os seus objetivos.

Considera-se que a rede mundial dos Descobrimentos, constituída com base nas mais de trinta fortificações e cidades fortificadas, está plasmada na rede que a Projecto.Detalhe pretende constituir, e que poderá permitir capitalizar esse relacionamento no Brasil, na Índia, na África do Sul e, expectavelmente, na China.

As parcerias dentro da rede promovem diversas composições e regimes jurídicos, de acordo com as realidades locais e os atores no terreno, potenciando uma nova realidade para as empresas, assim como ensinamentos únicos.

No período dos Descobrimentos, essa rede assentava no poderio naval. Atualmente, é através das parcerias que a empresa agrega competências, recursos e o poderio económico para competir no mundo global.

O marketing dos serviços, onde a teoria das redes se suporta em todas as suas componentes, é fundamental.

Concluiu-se com o reforço da referência de que a língua portuguesa pode ainda representar um fator de facilitação no estabelecimento de ligações internacionais nos países da CPLP, valendo a herança histórica conjunta para os restantes países que fizeram parte da diáspora.

Considera-se que a humildade representa não submissão, mas uma atitude de procura incessante e de não aceitação do dado adquirido, do dogma e, especialmente, do integrismo e unanimismo.

Para ter sucesso neste processo de internacionalização, a Projecto.Detalhe terá necessidade de adotar, assim, uma atitude de cooperação e respeito pelos povos, no sentido da criação de sinergias que se pretendem duradouras.

### **9.1. Limitações da Investigação**

As conclusões desta dissertação resultam da análise de uma única empresa, e dum sector de atividade muito específico – a engenharia, que não está sequer entre os mais representativos das exportações portuguesas, apesar da sua importância.

Em termos de aprofundamento e intensificação das conclusões apresentadas, seria interessante talvez replicar esta mesma investigação noutras empresas do mesmo sector de atividade, alargando provavelmente a software e TI, e noutros sectores de atividade, como exportação de máquinas e equipamentos, ou mesmo construção, e assim validar se estas conclusões são específicas da empresa ou do setor, ou se serão generalizáveis e aplicáveis as teorias económicas, cruzadas com as lições aprendidas dos descobrimentos.

## 10. Bibliografia

- Achrol, R. (1997) - Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (1): 56-71.
- Achrol, R. e Kotler, P. (1999) - Marketing in the Network Economy”, Journal of Marketing, 63 (Special Issue): 146-163.
- Adams, F. ( 2008) - Risk perception and Bayesian analysis of international construction contract risks: The case of payment delays in a developing economy." International Journal of Project Management 26 (2008): 138-148.
- Akintoye, A.; Macleod, M. (1997) - Risk analysis and management in construction." International Journal of Project Management 15 (1997): 31-38.
- Almeida, F. (2003) – História de Portugal, desde os tempos pré-históricos a 1580, Vol. I, ed. Bertrand Editora, Lisboa.
- Anand, B. e Tarun, K. (2000) - Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances, Strategic Management Journal, 21: 295-315.
- Anand, B. N., e Khanna, T. (2000) - Do Firms learn to Create Value? The Case of Alliances.Strategic Management Journal, 315, 295–315.
- Andrews, K. (1971) – The concept of Corporate Strategy, ed. Homewood, Chicago, E.U.A.
- Ansoff, I., (1965) – Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, NY, McGraw Hill
- António, N. (2006) - Estratégia Organizacional, Silabo,
- Axelrod, R. (2000) - On Six Advances in Cooperation Theory, Analyse&Kritik, 22: 130-151.
- Axelsson, B. e Geofrey, E. (Eds) (1992) - Industrial Networks: A New View of Reality, Routledge, London.
- Badger, W. W. e Mulligan, D. E. (1995) - Rationale and ben- efits associated with international alliances». Journal of ConstructionEngineering & Management, vol. 121, n.o 1, pp. 100-111.
- Balakrishnan, A., Joseph, G. e Pangburn, M. (2002) - Coordinating the Distribution Chain: New Models for New Challenges”, in J. Geunes, P. M. Pardalos and H. E. Romeijn (eds) Supply Chain Management, Models,

- Applications and Research Directions, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Barney, J. (2001) - Is The Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.
  - Boateng, A., e Glaister, K. W. (2002) - Performance of international joint ventures: evidence for West Africa. *International Business Review*, 11(5), 523-541.
  - Brennan, R. (2006) - Evolutionary Economics and the Market-as-Networks Approach”, *Industrial Marketing Management*, 35: 829-838.
  - Brennan, R. e Turnbull, P. (1998) “Adaptations in Buyer-Seller Relationships”, in Naudé Peter and Peter W. Turnbull (eds), *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon, Oxford.
  - Brennan, R. e Turnbull, P. (2002) - Sophistry, Relevance and Technology Transfer in Management Research: An IMP Perspective”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 595-602.
  - Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Sociedade Portuguesa de Marketing Internacional*
  - Bryman, Alan (1989) “Research Methods and Organisation Studies”, Routledge, Londres
  - Buckley, P. e Ghauri, P. (2004) - Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises, *Journal of International Business Studies* (2004) 35, 81–98
  - Buckley, P. J., e Ghauri, P. N. (2004) - Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 81–98. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400076
  - Cardeal, N. (2014) – *Pensamento Estratégico*, Universidade Católica Editora
  - Carmo, M. (2012) – *Estratégia de Internacionalização das Empresas, Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
  - Carvalho, R. (2008) - *Parcerias, como criar valor com a internacionalização*, ed. Bnomics, Lisboa.

- Carvalho, R. (2010) – Compreender mais África, fundamentos para competir no Mundo, ed. Círculo de Leitores / Temas e Debates, Porto.
- Castells, M. (2002 ) – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – A Sociedade em Rede, vol. I, ed. Fundação Gulbenkian, Lisboa.
- Castells, M. (2003 ) - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – O Fim do Milénio, Vol. III, ed. Fundação Gulbenkian, Lisboa.
- Castells, M. (2003 ) – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – O Poder da Identidade, Vol. II, ed. Fundação Gulbenkian, Lisboa.
- Chesnais, F. (1996 ) – A mundialização do Capital, ed. Xamã, Rio de Janeiro, Brasil.
- Child, J. e Faulkner, D. (1998) - Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures”, Oxford University Press, New York.
- Coase, Ronald (1937) - The Nature of the Firm”, *Economica*, 4: 386-405.
- Collis, D. e Montgomery, C. (1995) - Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.
- Collis, e D.J e Montgomery, CA, (2008) - Competing on Resources, *HBR*, 86, 140-150),
- Contractor, F. e Lorange, P. (2002 ) - Cooperative Strategies and Alliances, ed. Emerald Group Publishing Limited, E.U.A.
- DELOITTE/ANEOP, (2009) - O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/10."Lisboa: Deloitte consultores, S.A., 2009.
- Demsetz, Harold (1988) - The Theory of the Firm Revisited”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1): 141-161.
- Dias, M. (2007). A Internacionalização e os factores de Competitividade : O caso ADIRA, Universidade do Porto.
- Dicken, P. (2003) - Global Shift, Paul Chapman: p.36.
- Dikmen, I.; Birgonul M.; Gur A. (2007) - A case-based decision support tool for bid mark-up estimation of international construction projects." *Automation in Construction* 17 (2007): 30-44.

- Dreher, A. (2008) - Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization." *Applied Economics* 38 10 (2008): 1091-1110.
- Drucker, P. (1954) – *The Practice of Management*, ed. Harper and Row, New York, E.U.A.
- Dubois, A.(1998) - *Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries*”, Routledge, London.
- Dussauge, P., Garrette, B., e Mitchell, W. (2000) - Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.
- Dyer, J. e Harbir Singh (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Dyer, J. e Prashant, K. e Harbir, S. (2001) - How to Make Strategic Alliances Work, *Sloan Management Review*, 42 (4): 37-43.
- Dyer, Jeffrey (1996) - Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence From the Auto Industry”, *Strategic Management Journal*, 17 (4): 271-291.
- Easton, G. e Araújo, L. (1992) - Non-Economic Exchange in Industrial Networks” in Axelsson, Björn and Geoffrey Easton (eds) *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Easton, Geoffrey (1992a) “Learning From Case Studies”, Prentice Hall International, London.
- Ford, D. (1998) - Two decades of Interaction, Relationships and Networks”, in Naudé Peter and Peter W. Turnbull (eds) *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon, Oxford.
- Forsyth, T. (2005) - Partnerships for Technology Transfer- How can investors and communities build renewable energy in Asia? (February), 1–11.
- Freire, A. (1999). *Internacionalização: desafios para Portugal*.
- Freire, A. (2008) - *Estratégia - Sucesso em Portugal*, EditoraVerbo, 12ª Edição
- *Fundamentos e Práticas*”, Instituto Piaget, Lisboa.
- Gadde, L.E. e Huemer, L. e Håkansson, H. (2003) - *Strategizing in Industrial*
- Gama, M. (2011). *Internacionalização das Empresas de Construção Portuguesas*

- Geethanjali, N. (2007). *Infrastructure challenges in South Asia: The role of public-private partnerships*.
- Ghauri, Pervez; Kjell Gronhaug e Ivar Kristianslund (1995) “Research Methods in Business Studies. A Practical Guide”, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Ghemawat, (2001) - Distance still matters: the hard reality of global expansion, HBR, 79, 137-147),
- Giddens, A. (2000) – O Mundo na Era da Globalização, ed. Editorial Presença, Lisboa.
- Gomes, A. ( 2004) -Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique - dissertação para fins de obtenção do grau de Doutor em Gestão de Recursos Humanos , ISCTE
- Gulati, R. e J.L. – Alliances and Networks, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S.A.
- Gummesson, Evert (1991) “Qualitative Methods in Management Research”, Sage Publications, London.
- Håkansson, H. e Johanson, J. (1992) - A Model of Industrial Networks”, in B. Axelsson and G. Easton (eds) Industrial networks – A New View of Reality, Routledge, London: 28-34
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. Oxford University Press.
- Han, S. H. e Diekmann, J. E. (2001) -Approaches for making risk-based go/no-go decision for international projects. Journal of Construction Engineering & Management, vol. 127, n.o 4, pp. 300- 308.
- Heide, Jan (1994) - Interorganizational Governance in Marketing Channels”, Journal of Marketing, 58 (January): 71-85.
- Heide, Jan e Anne Miner (1992) - The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation”, Academy of Management Journal, 35 (2): 265-291.
- Hill, Charles (1990) - Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory”, Academy of Management Review, 15 (3): 500- 513.

- Hodgson, G. (2004) - Opportunism is Not the Only Reason Why Firms Exist: Why an Exploratory Emphasis on Opportunism May Mislead Management Strategy”, *Industrial and Corporate Change*, 13 (2): 401-418.
- Hofstede, G. (1993) - Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, 7 (1): 81-94.
- Inkpen, A. (2005) - Strategic Alliances, in Michael Hitt; Edward Freeman e Jeffrey Harrison (eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Malden MA: 409-432
- John, George e Barton Weitz (1988) - Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2): 337-355.
- Johnson, B. Jr (1998) - Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations”, *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, 4: 1969-1974.
- Jones, Gareth e Charles Hill (1988) - Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice”, *Strategic Management Journal*, 9: 159-172.
- Kahneman, D. ( 2012) – Pensar, depressa e devagar, Temas e Debates Editora
- Kim, W. C., e Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy*.
- Kogut, B. (1988) - Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37(1), 19-33.
- Kogut, B. (1988) - Joint ventures: theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.o 4, pp. 319-332.
- Kogut, B. (1991) - Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, vol. 37, n.o 1, pp. 19-33.
- Kotler, P. (2005) - *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. Pearson Education do Brasil.
- LaBahan, D. e Katrin, H. (1994) - Cross-National Channel Relationship Performance: The Role of Cultural Sensitivity, Conflict and Communication, Working Paper, California State University-Fullerton.
- Leek, S.; Naudé, P. e Turnbull, P. (2003) - Interactions, Relationships and Networks in a Changing World”, *Industrial Marketing Management*, 32: 87-90.
- Lessard-Hébert; Gabriel Goyette e Gérald Boutin (1994) “Investigação Qualitativa:



- Lorga, M. A., e Knoerr, F. G. (2013). Atividade de fomento para as micro e pequenas empresas eo princípio da isonomia. *Revista Jurídica*, 2(31), 387-414.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Press.
- Masaaki, K. e Murray, J. ( 2004 ) - Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 7–14
- Mesquita, A. e Ribeiro, T. (2008) - «Globalização e internacionalização empresarial: o caso da Efacec», in *Atas do 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil / Europa*, Universidade Fernando Pessoa, Porto, pp. 141-151
- Mollér, K. e Wilson, D. (1995) - *Business Marketing: An Interaction and Networked Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Norwell MA.
- Montgomery, D., e Moore, M. e Urbany, J. (2005) - Reasoning About Competitive Reactions: Evidence From Executives”, *Marketing Science*, 24 (1): 138-149.
- Moorman, C. e Zaltman, G. e Deshpande, R. (1992) - Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations”, *Journal of Marketing Research*, 29 (August): 314- 328.
- Moschandreas, M. (1997) “The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics”, *Journal of Economic Issues*, 31 (1): 39-57.
- Nabais, J. (2012 ) – O Memorando da “Troika” e as Empresas, ed. Almedina, Coimbra
- Nataraj, G. (2007) : Infrastructure challenges in South Asia: The role of public-private partnerships, ADB Institute Discussion Papers, No. 80
- Networks”, *Industrial Marketing Management*: 32: 357-364.
- Ohmae, K. (1989) – «The global logic of strategic alliances», in *Harvard Business Review*, 67 (2), E.U.A., pp. 143-154.
- Olson, M. e Zeckhauser, R. (1966) - «An economic theory of alliances», in *The Review of Economics and Statistics*, 48 (3), E.U.A., pp. 266-279.
- Parkhe, A. ( 1990 ) - Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances, Indiana University
- Parkhe, A. (1991) - «Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances», in *Journal of International Business Studies*, pp. 579-601.

- Parkhe, A. e Wasserman, S. e Ralston, D. (2006) - New Frontiers in Network Theory Development”, Academy of Management Review, 31 (3): 560-568.
- Penrose, E. (1959) - The Theory of the Growth of the Firm”, Basil Blackwell, Oxford.
- Pheng, L.; Leong, C. "Cross-cultural project management for international construction in China." International Journal of Project Management 18 (2000): 307-316.
- Pitta e Cunha, T. (coordenador da comissão) (2004) – Relatório da Comissão Estratégica dos Oceanos – Partes I e II, ed. Costa & Valério, Governo de Portugal.
- Porter, M. (2000). A nova era da estratégia. *HSM Management*, 1(1), 18-28.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. Published November.
- Prahalad, C. e Gary Hamel (1990) - The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May-June: 79-91.
- Prahalad, C. e Gary Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May-June: 79-91.
- Provan, K. (1999) - Cooperative Strategies: North American Perspectives, European Perspectives and Asian Pacific Perspectives, Administrative Science Quarterly, 44 (4): 837-839.
- Quivy, Raymond e LucVan Campenhoudt (1992) “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, Gradiva, Lisboa.
- Raftery, J., Pasadilla, B., Chiang, Y. H., Hui, E. C., eTang, B. S. (1998) - Globalization and construction industry development: implications of recent developments in the construction sector in Asia. Construction Management & Economics, 16(6), 729-737.
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for Development□ : Four Models of Business Involvement, 3–37. doi:10.1007/s10551-008-9913-y
- Reto, L. (2012) – Potencial Económico da Língua Portuguesa, ed. Texto Editores, Lisboa.
- Ricardo, D. (1817), Princípios de Economia Política e Tributação, Fundação Calouste Gulbenkian, 2a edição, Lisboa.
- Rindfleisch, Aric e Jan Heide (1997) -Transaction Cost Analysis: Past, Present,

- and Future Applications”, *Journal of Marketing*, 61 (October): 30-54.
- Ritter, T. e Gemünden, H. (2003) - Interorganizational Relationships and Networks: An Overview”, *Journal of Business Research*, 56: 691-697.
  - Rodrigues, J. e Devezas, T. (2014) – As Lições dos Descobrimentos, o que nos ensinam os empreendedores da globalização, ed. CentroAtlantico.pt, Portugal.
  - Rouse, M. e Daellenbach, U. (1999) - Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 20: 487-494.
  - Rumelt, R. (1984) - Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Robert Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: 556-570.
  - Sandberg, S. ( 2012 ) - Internationalization Processes of Small and Medium-Sized Enterprises, Entering and taking off from emerging markets, Linnaeus University Dissertations, No 78/2012
  - Santos, N. (2010) – Portugal vale a pena, ed. Caleidoscópio, Casal de Cambra.
  - Selten, Reinhard (1990) - Bounded Rationality”, *Journal of Instit Hill, Charles* (1990) “Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, 15 (3): 500- 513.
  - Sequeira, L. (2009) – A cooperação na distribuição de Vinho do Porto, Dissertação de Doutoramento, repositório ISCTE-IUL, ISBN 978-989-732-205-1, Lisboa.
  - Serrão, J. (1996) – História de Portugal, 1495-1580, Vol. III, ed. Verbo, Lisboa.
  - Serrão, J. (1996) – História de Portugal, 1415-1495, Vol. II, ed. Verbo, Lisboa.
  - Shan, W. E Hamilton, W. (1991) - Country-Specific Advantage and International Cooperation , *Strategic Management Journal*, 12: 419-432.
  - Silva, J.R. (2005), “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira”, *RAE – Edição Especial Minas Gerais*, 45, 102-115.
  - Silva, S. (2009). A utilização de consórcios na internacionalização das empresas de construção portuguesas. – O caso da Mota-Engil.
  - Simões, A. ( 2010) *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*, ISEG
  - Soares, I. e Pinho, C. e Couto, J. (2012) – Decisões de Investimento, *Análise Financeira da Projetos*, ed. Sílabo, Lisboa.

- Spekman, R. e Celly, K. (1995) - Towards an Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances”, in Mollër, Kristian e David Wilson (eds) Business Marketing: An Interaction and Networked Perspective, Kluwer Academic Publishers, Norwell MA: 157-191
- Strassmann, W. P. (1989) - The rise, fall and transformation of overseas construction contracting». World Development, vol. 17, n.o 6, pp. 783-794.
- T. K. Das, T.K. e Bing-Sheng, T. ( 2000) - A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management 2000; 26; 31
- Tzu, S. (2013). The art of war. Orange Publishing.
- Valla, J.P. e Salle, R. (1997) - Progress in Business-to-Business Marketing Research: Interaction, Network ... What’s Next?”, Proceedings 13<sup>th</sup> IMP Conference, Lyon France.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2002) – Marketing Internacional, ed. Sílabo, Porto.
- Wang, Y.; Pervaiz A. e Worrall, L. (2004) - Understanding inter-firm Network: a Theoretical Review”, International Journal of Management Concepts and Philosophy, 1 (1): 73-98.
- Wernerfelt, B. (1984) - A Resource-Based View of the Firm”, Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- Wilkinson, I. (2001) - A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20<sup>th</sup> Century”, Australasian Marketing Journal, 9 (2): 23-52.
- Williamson, Oliver (1981) -The Economics of Organization: The Transaction Costs Approach”, American Journal of Sociology, 87: 548-577.
- Woodside, Arch e Elisabeth Wilson (2003) “Case Study Research Methods for Theory Building”, Journal of Business and Industrial Marketing, 18 (6/7): 493-508.
- Yin, Robert (1994) “Case Study Research: Research and Methods”, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Zajac, E. e Cyrus Olsen (1993) - From Transaction Costs to Transactional Value Analysis: implications for the Study of Interorganizational Strategies”, Journal of Management Studies, 30 (1): 131-145.